

Outi Kakkonen

# Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaaliala

Sosionomi YAMK

Opinnäytetyö

28.2.2018

Tekijä Otsikko	Outi Kakkonen Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa
Sivumäärä Aika	54 sivua + 2 liitettä 28.2.2018
Tutkinto	Sosionomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaaliala
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaalialan tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Yliopettaja Jyrki Konkka
<p>Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tarkastella millaisena Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksessa työskentelevät kokevat ja näkevät jaetun johtajuuden. Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia siihen mitä jaettu johtajuus on tällä hetkellä varhaiskasvatusorganisaatiossa, miten se näkyy työntekijöiden työyksikössä ja työssä sekä koko toimialalla. Lisäksi vastauksia haettiin siihen miten jaettua johtajuutta voitaisiin toteuttaa ja toisaalta miten sitä voitaisiin kehittää tai mitkä ovat sen toteutumisen haasteita.</p> <p>Opinnäytetyöni toteutin laadullisin menetelmin ja siinä oli kehittävä työnote. Aineiston koostin kolmesta eri keskustelusta joihin osallistui yhden helsinkiläisen varhaiskasvatussyksikön johtaja sekä työntekijöitä. Opinnäytetyön kehittävän luonteen mukaista oli, että keskustelut olivat vastavuoroista keskustelua ja tarkoituksena oli motivoida kehittävään työotteeseen pohtien jaetun johtajuuden teemaa omassa työyksikössä ja toimialalla. Opinnäytetyöni aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.</p> <p>Tuloksien perusteella jaettua johtajuutta ilmenee työntekijöiden näkökulmasta sekä omassa työyksikössä että Helsingin varhaiskasvatusorganisaatiossa. Jaetun johtajuuden nähtiin toteutuvan monissa eri yhteyksissä päiväkodin toimintakulttuurissa sekä arjessa. Jaettua johtajuutta ei nähty ainoastaan asioiden ja tehtävien jakamisena vaan sen nähtiin olevan hyvää vuorovaikutusta, keskustelua, vastuun jakamista ja jokaisen työntekijän osaamisen hyödyntämistä sekä pedagogiikan jakamista. Esteinä jaetulle johtajuudelle nähtiin muun muassa kiireen tuntu ja tehtäväpaljous. Kehitettäväksi kohteeksi löydettiin erityisesti osaamisen jakaminen.</p> <p>Johtopäätöksinä voidaan todeta, että jaetulle johtajuudelle tuntuisi olevan tarvetta ja se näkyy jo eri tavoin opinnäytetyöhöni osallistuneessa yksikössä. Asioiden ja tehtävien delegoiminen arjen sujumisen kannalta on ehdotonta, mutta ennen kaikkea koettiin, että yhdessä tekeminen ja vastuun jakaminen ovat kaikkien edun mukaista ja perustehtävän hoitaminen onnistuu tällöin paremmin. Kuitenkin todettiin, että tukea tarvittaisiin toimialalta jotta jaetun johtajuuden kehittäminen olisi mahdollista. Opinnäytetyössäni otanta on pieni ja jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista kartoittaa jaetun johtajuuden kokemuksia isommalla otannalla.</p>	
Avainsanat	jaettu johtajuus, varhaiskasvatus, johtajuus

Author Title	Outi Kakkonen Shared Leadership in Early Childhood Education
Number of Pages Date	54 pages + 2 appendices February 2018
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructor	Jyrki Konkka, Principal Lecturer
<p>The purpose of my thesis was to analyze how employees of early childhood education in Helsinki see and experience shared leadership. This thesis looks into what shared leadership currently is like in the organization of early childhood education, how it shows in the work unit and in the work of the employees, as well in the entire day-care sector. In addition, this thesis studies how to implement and develop shared leadership and which challenges implementation encounters.</p> <p>My thesis was carried out by qualitative methods, and it was a development task. The material consists of three different discussions involving the director and the employees of one of the Helsinki early childhood units. The developmental nature of the Bachelor's Thesis was that the discussions were held as reciprocal discussions. The purpose was to motivate the employees to development work by discussing shared leadership in their work unit and the day-care sector.</p> <p>Based on the discussion results, shared leadership is evident in their own work unit and in the Helsinki Early Childhood Education Organization in the employee's point of view. Shared leadership was considered to be present in many different contexts in the day-care culture and daily work life. Shared leadership was not only seen as sharing things and tasks, but also as good interaction, discussions, sharing of responsibilities and the utilization of every employee's skills and sharing of pedagogy. The main obstacles for shared leadership were lack of time and the work task volume. Knowledge distribution needs to be developed.</p> <p>As conclusion, there is a need of shared leadership and it is already present in different ways in the analyzed unit. Sharing things and delegating tasks for a smooth daily work life is important, but furthermore, working together and sharing responsibilities is in the interest of everyone. In addition, it means managing the basic tasks better and thus affecting the quality of early childhood education. However, it was mentioned that support from the day-care sector would be needed to enable the development of shared leadership. In my thesis, I have only a small sample and it would be interesting to explore the experience of shared leadership with a larger sample.</p>	
Keywords	shared leadership, early childhood education, leadership

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa	3
2.1	Varhaiskasvatus kontekstina	4
2.2	Johtajuus ja johtajuus varhaiskasvatuksessa	5
2.3	Päiväkodin työntekijöiden roolit ja osaaminen	8
2.4	Jaettu johtajuus	11
2.5	Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksen kontekstissa	15
3	Tutkimuskysymys	16
4	Opinnäytetyön toteutus	17
4.1	Tutkimusmetodi	17
4.2	Osallistujat	19
4.3	Aineiston keruu	19
4.4	Aineiston analyysi	22
4.5	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	25
5	Tulokset	27
5.1	Toimintakulttuuri ja arjen tehtävien delegointi	28
5.2	Keskustelukulttuuri, vuorovaikutus, dialogisuus ja tiedon jakaminen	29
5.3	Pedagogisen johtamisen jakaminen	31
5.4	Päiväkodin johtajan työ ja varajohtajuus	32
5.5	Osaamisen johtaminen, osaamisen kartoittaminen ja hyödyntäminen	34
5.6	Luottamus, motivaatio ja sitoutuneisuus	35
5.7	Jaetun johtajuuden haasteet varhaiskasvatuksessa	36
5.8	Jaetun johtajuuden kehittyminen -tuloksien läpi käynti työyhteisössä ja kehittämisideat sekä kohteet	38
5.9	Yhteenvedo tuloksista	40
6	Johtopäätökset	41
7	Pohdinta	45
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1. Tukikysymyksiä keskusteluun	
	Liite 2. Tiivistelmä jaetusta johtajuudesta	

## 1 Johdanto

Varhaiskasvatus Suomessa on OECD:n mukaan laadukasta. Muun muassa varhaiskasvatushenkilöstön koulutustaso muihin OECD-maihin verrattuna on korkea. (OKM 2012.) Tätä varhaiskasvatuksen osaamista kannattaa hyödyntää. Pyrkiessämme parempaan sekä laadukkaaseen varhaiskasvatukseen, emme voi unohtaa osaavan, kehittyvän ja motivoituneen työyhteisön merkitystä. Johtajuuden merkitys työyhteisön kehitykseen ja toimivaan työyhteisöön on puolestaan kiistaton (mm. Halttunen 2009: 24 – 25; Hujala – Heikka 2008: 32–37).

Yhteiskunnan ja ympäristön muuttuessa myös varhaiskasvatus muuttuu. Muutokset viimeisten lähivuosien aikana ovat vaikuttaneet myös johtamiseen, sekä siihen mitä johtaminen on tänä päivänä (Suutarinen – Vesterinen 2010: 19). Varhaiskasvatuslaki on vihdoin saanut kaipaamiaan muutoksia jotka vastaavat paremmin sitä, mitä varhaiskasvatuksen kuuluisi tänä päivänä olla. Lisäksi olemme saaneet uudet valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet sekä Helsinkiin oman uuden varhaiskasvatussuunnitelman.

Muutoksia on koettu pääkaupunkiseudulla viime vuosina runsaasti kun varhaiskasvatuksen alueelliset jaot muuttuivat Helsingissä ja varhaiskasvatus liitettiin yhteen opetuksen kokonaisuuden kanssa muodostaen yhdessä kasvatuksen ja koulutuksen toimialan. Johtajien työmäärä on muuttunut merkittävästi koska päiväkoteja on yhdistetty isommiksi päivähoitoyksiköiksi. Lisäksi organisaatiomuutokset ovat osaltaan vaikuttaneet johtajan tehtäväkuvaan ja tehtävän hoitamiseen. Useilla johtajilla työmäärä sekä vastuu ovat lisääntyneet. Monilla päiväkodin johtajilla on hoidettavanaan useampia päiväkoteja tai esimerkiksi ulkokerhotoimintaa, joten johtajan läsnäolo yhdessä toimipisteessä saattaa olla mahdotonta.

Tällä hetkellä useat johtajat antavat vastuuta varajohtajilleen erilaisista johtajan tehtävistä. Työvuorosunnittelusta vastaa yleensä joku tai jotkut päiväkodin henkilökunnasta yhdessä johtajan kanssa. Pedagogista johtajuutta on jaettu lastentarhanopettajille sekä tiimeille. Osa päiväkodin johtajan tehtävistä on kuitenkin virkasidonnaisia, eikä niitä voi jakaa. Vaikka vastuutakin jaetaan, on päävastuu kuitenkin johtajalla. Varhaiskasvatuksen muuttuneet toimintaympäristöt ja johtamiskokonaisuudet ovat kuitenkin aiheuttaneet

se, että johtajuutta on kuitenkin välttämätöntä jakaa. Johtajuuden jakaminen myös motivoi koko työyhteisöä ottamaan vastuuta ja toimimaan yhteiseksi hyväksi. Varhaiskasvatuksessa ajattelemme lapsen etua ja teemme kaiken ajatellen lasten laadukasta arkea toimialallamme.

Kun työntekijöille annetaan vastuuta ja mahdollisuuksia kehittää osaamistaan sekä jaetaan osallisuutta yhteisestä kasvatustavasta, yhteisistä päämääristä ja tehtävistä, pysyvät työntekijät motivoituneina ja sitoutuneina omaan työhönsä. Osallisuus johtajuuteen, yhteinen vastuu ja sitoutuminen ovat puolestaan laadukkaan varhaiskasvatuksen rakennusaineita (esim. Hujala – Parrila – Lindberg – Nivala – Tauriainen – Vartiainen 1999). Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, työhyvinvointiin ja sitä kautta varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Päiväkodin sisällä vallitseva kulttuuri vaikuttaa myös suoraan lasten arkeen ja hyvinvointiin (Tiihonen 2015). Hyvällä johtamisella on siis vaikutusta päiväkodin perustehtävään ja siihen, että asiakkaat ovat tyytyväisiä.

Johtaminen on kokonaisuudessaan erittäin mielenkiintoinen ilmiö. Kuten Juuti (2013: 215) kirjoittaa, on johtaminen ainutkertainen, moniulotteinen ja jopa hieman vaikeaselkoinen ilmiö. Johtaminen syntyy sekä kehittyy jokaisessa organisaatiossa omalla ainutlaatuisella tavallaan. Siihen vaikuttavat organisaatio- ja yrityskulttuuri sekä yksilöiden työhön suhtautuminen. (Juuti 2013: 215). Jokaisen johtamistyötä tekevän ja miksei työntekijänkin tulisi olla perillä johtamisen malleista ja – opeista, jotta voisi ymmärtää omia toimintatapojansa paremmin.

Juutin (2013) sanojen mukaan työssä kohtaamme yhä useammin monimuotoisia ongelmia ja asiantuntijuus työyhteisöissä sekä -organisaatioissa on yhä suurempaa. Lisäksi johtajalta sekä koko työyhteisöltä vaaditaan yhä enemmän vuorovaikutustaitoja. (Juuti 2013: 9–11.) On mietittävä sopivatko vanhat johtajuuden mallit nykytyöyhteisöjen johtamiseen vai olisiko etsittävä uusia malleja. Perinteisessä johtajamallissa johtaja näyttää suunnan mitä tehdään ja miten tehdään. Tällaisen johtamismallin seurauksena on se, että työntekijät tekevät vain mitä on ”pakko” tehdä, se mitä ”käsketään”. Kuten Juuti (2013) toteaa, nykyisissä asiantuntijaorganisaatioissa se ei kuitenkaan enää riitä vaan työntekijöiltä vaaditaan sitoutumista, motivaatiota, omaaloitteellisuutta ja luovuutta. Ainoastaan työstään innostuneet sekä työhönsä ja omaan organisaatioonsa sitoutuneet ihmiset kykenevät tällaiseen. (Juuti 2013: 215–225.)

Jaettu johtajuus on vielä kohtalaisen uusi käsite varhaiskasvatuksen johtamisessa. Sen mahdollisuuksiin on herätty viime vuosina muuttuvissa työympäristöissä. Jaettu johtaminen ei tarkoita vain asioiden delegoimista ja jakamista vaan paljon enemmän. Jaettu johtajuus on sitä, että johtaja on läsnä ja vuorovaikutuksessa työntekijöiden, työyhteisön kanssa. Jaettu johtajuus on vuorovaikutuksellinen suhde. Vuorovaikutus tekijöiden kesken on avainasemassa. (Söyrinki 2008: 68.) Johtajan tehtävänä jaetun johtajuuden periaatteilla on luoda osallisuuteen kannustava ilmapiiri. Luottamus tekijöiden kesken on ehdottoman tärkeää. Jaetussa johtajuudessa keskeistä on vuorovaikutus johtajien, tekijöiden ja toimintaympäristöjen kesken. (Spillane 2012: 8–10). Jaettu johtajuus voidaan nähdä myös tehtävien ja vastuun jakona johtajien kesken (Pearce – Conger 2003:17–21.)

Varhaiskasvatus ja uusi toimialamalli pystyisi hyötymään jaetun johtajuuden mallista. Vuorovaikutus ja dialogisuus ovat jo vahvasti osana työtämme ja varhaiskasvatuksen organisaatiomalli itsessään tukisi jaettua johtajuutta. Osallisuutta on korostettu lasten ja huoltajien osalta jo vuosia joten työntekijöiden osallisuuteen olisi hyvä kiinnittää huomiota ymmärrettävällä ja ennalta pohditulla tavalla. Kiintoisaa on tutkia miten varhaiskasvatuksen työntekijät näkevät ja kokevat jaetun johtajuuden.

Omassa opinnäytetyössäni on kehittävä työnote ja tarkoituksena on hyödyntää omaa työtä työyhteisön kehittämisessä ja lisätä ymmärrystä jaetusta johtajuudesta. Työyhteisö johon opinnäytetyöni teen, on varhaiskasvatusyksikkö johon on liitetty kaksi aiemmin eri yksikköihin kuulunutta päiväkotia. Toimintakulttuurit ovat olleet omansa ja omalta osaltani haluan edistää yhteisen toimintakulttuurin luomista hyödyntäen jaettuun johtajuuteen liitettyjä teemoja.

## 2 Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa

Aiheeseen liittyvää kotimaista teoretietoa on jonkin verran, lähinnä kirjallisuutta, tutkimuksia ja joitainkin pro graduja (mm. Sillanpää 2010; Söyrinki 2008) sekä aiheesta on valmistumassa muutama väitös (mm. Tiuhonen). Jaetun johtajuuden sisältämää tematiikkaa on kyllä käsitelty varhaiskasvatuksen parissa jo 90-luvulta, mutta jaetun johtajuuden termi ei ole vielä silloin ollut yleisesti käytössä (esim. Hujala ym. 1999). Enemmän tietoa löytyy kansainvälisesti (mm. Spillane; Harris) ja jaettua johtajuutta on tutkittu eri-

tyisen paljon koulumaailmassa, josta on tietoa sovellettavissa myös varhaiskasvatukseen. Osa löytämistäni tutkimuksista liittyy myös pedagogiseen johtajuuteen ja sen jakamiseen (mm. Logie 2013: 235–254; Fonsén 2014.)

Varhaiskasvatuksessa pedagoginen johtajuus liitetään osittain yhteen jaetun johtajuuden käsitteen kanssa, joten olen etsinyt myös tutkimuksia jotka käsittelevät sitä. En kuitenkaan halua liiaksi keskittyä opinnäytetyössäni pedagogisen johtajuuden kuvaamiseen sekä tarkasteluun, sillä se ei ole pääasiallinen tarkoitukseni. Pedagogista johtajuutta on käsitelty viime vuosien aikana varhaiskasvatusalalla paljon ja koen, että haluan keskittyä opinnäytetyössäni enemmän johtamiseen yhteisöllisen ja osallisuuden lähtökohdista, josta pääsen jaettuun johtajuuteen. Sosionomina tämä näkökulma sopii paremmin opinnäytetyöhöni. Jotta voin tarkastella jaettu johtajuutta, on myös ymmärrettävä millaisena johtajuus näyttäytyy nykypäivänä varhaiskasvatuksessa ja mitä päivähoiton johtaminen vaatii sekä millaisia työnkuvia sekä kokonaisuuksia päiväkodinjohtajalla on johdettavanaan.

## 2.1 Varhaiskasvatus kontekstina

Varhaiskasvatus on lapsen suunnitelmallisen ja tavoitteellisen kasvatuksen sekä opetuksen ja hoidon kokonaisuus jossa painotuksena on erityisesti pedagogiikka. Suomessa laki määrittää, että jokaisella alle kouluikäisellä on mahdollisuus osallistua varhaiskasvatukseen ja esiopetus on puolestaan velvoittavaa. (Varhaiskasvatuslaki 36/1973.) Johtajuudelle tämä lain kohta merkitsee sitä, että on taattava palveluiden riittävyys sekä panostettava muun muassa palveluohjaamiseen (Fonsén 2014:18). Varhaiskasvatusta tarjotaan päiväkodeissa, perhepäivähoidossa ja kerhoissa sekä kunnallisesti, että yksityisellä sektorilla.

Opetushallitus on varhaiskasvatuksen asiantuntijavirasto ja se laatii sekä päättää valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016), joiden pohjalta laaditaan paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat. Esimerkiksi Helsingissä on luotu uusi varhaiskasvatussuunnitelma 2017 ja siinä painottuvat pitkälti saman asiat kuin valtakunnallisissa perusteissakin. Lisäksi jokaisessa päiväkodissa ja perhepäivähoidossa jokaiselle lapselle laaditaan henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma tai esiopetusikäiselle henkilökohtainen esiopetussuunnitelma. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on tänä päivänä kansallinen normi eikä vaan pelkkä suositus niin kuin se aiemmin oli. Laaditut



suunnitelmat velvoittavat varhaiskasvatuksen parissa työskenteleviä sitoutumaan varhaiskasvatuslain sekä perusteiden arvoperustan, tavoitteiden ja sisältöjen mukaiseen toimintaan ja tämä asettaa myös johtajuudelle vaateita. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet toimii laatukäsikirjana, joka määrittelee reunaehdot työlle. Se toimii pohjana myös sille, että taataan yhtenäisen ja tasa-arvoisen varhaiskasvatuksen toteuttamiselle. (Opetushallitus.)

Tämän hetkisinä haasteina varhaiskasvatuksessa, varsinkin pääkaupunkiseudulla, on löytää tarpeeksi varhaiskasvatuspaikkoja lähipalveluina ja taata pätevän sekä ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus. Varsinkin koulutetuista lastentarhanopettajista on pula. Varhaiskasvatuksen laatu on kuitenkin asia josta ei voi tinkiä ja johtamisen tehtävänä on pitää huolta siitä, että haasteiden keskellä jokaisella lapsella säilyy mahdollisuus laadukkaaseen varhaiskasvatukseen jossa huomioidaan jokaisen lapsen yksilölliset tarpeet.

Johtajan tehtävänä on huolehtia laadukkaasta pedagogiikasta ja uudistettuun varhaiskasvatuslakiin on saatu kuvattua aiempaa paremmin varhaiskasvatuksen tavoitteet ja mitä ne tarkoittavat (Varhaiskasvatuslaki 36/1973 2 a § ). Varhaiskasvatuslain uudistuksen myötä myös laadunarviointi on kirjattu varhaiskasvatuslakiin ensimmäistä kertaa ja näin ollen varhaiskasvatuksen järjestäjän tulee arvioida tuottamaansa varhaiskasvatuspalvelua sekä osallistua ulkopuoliseen toimintansa arviointiin (Varhaiskasvatuslaki 36/1973 9 b §). Varhaiskasvatus vaatii johtajuudelta vankkaa asiantuntijuutta. Lisäksi tarvitaan moninaisia taitoja sekä tuntemusta johtamisopeista ja – malleista sekä käytännön osaamista arjessa. Johtajan on hallittava vaihtuvat tilanteet ja kestävä myös keskeneräisyyden tunteita.

## 2.2 Johtajuus ja johtajuus varhaiskasvatuksessa

Organisaatiot ovat nykyään jatkuvassa muutoksessa ja muutos koskee myös johtamista. Johtamisen on oltava ajan hermoilla ja sopeuduttava muutoksissa sekä kehityttävä. Jo 60-luvulta lähtien maailman organisaatiokulttuurit ovat olleet myllerryksessä kun on fuusioitu, saneerattu, kehitetty ja yritetty parantaa. Monia johtamisen ismejä on kokeiltu ja aina on tullut uusia trendejä ja vanhanaikaisia on lakaistu mennessään. Samalla maailma on kehittynyt ja on tullut uusia tapoja työskennellä ja työt itsessäänkin ovat muuttuneet. On oltava taloudellisia, tuottavia, tehokkaita, yhteistyökykyisiä ja muutoksen huo-

mioon ottavia. Nykyisin puhutaan paljon mm. verkosto-organisaatioista, älykkäistä ja op-pivista organisaatioista. Mitä nämä uudet ismit sisältävät riippuu paljon siitä kuka niitä määrittelee. Yhteistä näille uusille näkemyksille on se, että ne huomioivat muutokset ja sen, että organisaatiot saattavat olla monimutkaisiakin. (Juuti–Vuorela 2011:8-9.) Eri joh-tamisen tyylejä on kokeiltu varhaiskasvatuksessakin vuosien varrella ja niistä on yritetty oppia ja oivaltaa.

Varhaiskasvatus on kokenut vuosien saatossa huimia muutoksia. Päivähoito on muuttu-nut varhaiskasvatukseksi ja matkalla ensimmäisestä varhaiskasvatuslaista (1973) tähän päivään on tapahtunut paljon. Varhaiskasvatuksen merkitys on kasvanut ja se on vaih-tunut hyvin erilaiseksi mitä se alun alkaen oli. Nyt lähtökohtana ovat lasten oikeudet laa-dukaaseen varhaiskasvatukseen, jossa on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä omana it-senään. Varhaiskasvatuksesta on tullut kasvatus- ja koulutusjärjestelmäämme perusta. Yhteiskunnassamme on tutkittu, että varhaisten vuosien merkitys lapsen koko oppimisen ja elämänpolun kannalta on todella merkityksellinen ja siihen tulee panostaa. (Opetus-hallitus.) Johtamisen kannalta tällä on merkitystä. On osoitettu, että varhaiskasvatuksen johtajuudella on ratkaiseva asema varhaiskasvatuksen laadun kannalta (Waniganayake 2013: 61). On siis tärkeää, että varhaiskasvatuksen johtajuuteen panostetaan.

Päiväkodin johtajan tehtävät päivähoidon arjessa ovat monipuolisia ja kokonaisuus on moniulotteinen. Tehtävät vaihtelevat hallinnollisista ja taloudellisista tehtävistä pedago-giikan johtamiseen sekä henkilöstöjohtamisesta asiakastyöhön. Viime vuosikymmenten ja vuosien aikana päivähoidossa on tapahtunut suuria muutoksia myös johtajuuden kan-nalta. Vielä 1990-luvulla moni johtaja teki päiväkodin johtamisen ohella töitä lapsiryh-mässä. Nykyään useat johtajat eivät enää toimi lapsiryhmissä vaan useilla päiväkodin johtajilla on kaksi tai useampiakin päiväkoteja johdettavanaan. Osalla johtajista on lisäksi palvelukokonaisuudessaan esimerkiksi perhepäivähoitoa ja kerhoja. Lisäksi moni johta-jista on myös mukana erilaisissa kehittämishankkeissa, työryhmissä tai hankkeissa.

Organisaatiomuutokset ovat omalta osaltaan vaikuttaneet johtajan työhön kuten myös yhteiskunnalliset muutokset. Vaatimukset johtajan osaamiselle ja varhaiskasvatuksen kehittyminen ovat muokanneet myös työnkuvaa. Päiväkodin johtaja on nykypäivänä mo-niosaaaja, jonka on toimittava varhaiskasvatuksen asiantuntijana, toimittava työyhteisön esimiehenä, hallittava strateginen johtaminen ja toimittava palveluohjaajana. Päiväkodin johtajalla on vastuu päiväkodin toiminnan laadusta ja vastuu pedagogisesta johtami-sesta. (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004: 4–19.) Johtajana päivähoitoyksikössä on

hallittava iso paketti ja jaettua johtajuutta tarvitaan, koska toimintaympäristöt myös varhaiskasvatuksessa ovat muuttuneet monimuotoisiksi.

Päiväkodin johtajalta vaaditaan siis useita taitoja. Laajaa asiantuntemusta varhaiskasvatuksesta sekä päivähoidosta, mutta myös sosiaalialan rakenteiden tuntemusta sekä kiinnostusta kehittää itseään ja osaamistaan. Päiväkodin johtajan tulee siis hallita henkilöstöjohtamisen, strategiajohtamisen, talousjohtamisen ja palveluorganisaatiojohtamisen taidot. Lisäksi nykyään vaaditaan taitoja johtaa osaamista, innovatiivisuutta sekä taitoa huolehtia varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisesta merkityksen korostamisesta sekä varhaiskasvatuksen laadusta. (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004: 4–19; Nivala 2010: 211.) Päiväkodin johtajan alaisuudessa toimii puolestaan omien alojensa asiantuntijoita, joten osaamisen johtamisen taidot korostuvat.

Suomessa varhaiskasvatuksen johtajuutta on tutkittu vielä melko vähän. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että suomalaisessa varhaiskasvatuksessa johtajan työaika kuluu eniten henkilöstöjohtamiseen ja pedagogiikan johtamiseen. Toisaalta on myös osoitettu, että se mitä ja millaisia tehtäviä johtaa saattaa vaihdella hyvinkin paljon päivittäin ja viikoittain. Myös alueellisia eroja löytyy. (Hujala–Eskelinen 2013: 213–225.)

Päiväkodin johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että päiväkodissa työskentely lähtee siitä, että jokainen muistaa mikä on varhaiskasvatuksen perustehtävä. Perustehtävän määrittely on tärkeää, jotta jokainen voi toteuttaa yhteisiä asetettuja tavoitteita. Olennaisena osana perustehtävän ymmärryksessä on käydä johtajan johdolla arvokeskustelua ja sitouttaa kaikki yhteiseen arvomaailmaan. Jokaisen työyhteisön tai organisaation on tiedostettava millaiseen arvokulttuuriin heidän työnsä perustuu, jotta tavoitteiden sekä strategian toteutuminen on mahdollista. (Kauppinen 2002: 53.) Hyvää vuorovaikutuksellista suhdetta ei voi liiaksi korostaa. Arvokeskustelussakin on tärkeää, että sitä käydään vastavuoroisesti, jotta kaikki voivat tuntea olevansa osa yhteistä päämäärää ja yritystä. Yhteisten arvojen tulisi olla iskostettuna jokaisen työntekijän selkärankaan, jotta jokaisen teon ja tekemisen perustana toimisi organisaation yhteinen visio. (Juuti 2013: 215–224.)

Johtajan rooli on myös se, että hän saa ihmiset haluamaan tehdä töitä ja ennen kaikkea haluamaan tehdä töitä siten kuinka heidän organisaationsa parhaaksi on. Johtaminen voidaan nähdä uskomusten, tavoitteiden ja toiveiden luomisena, siten, että saadaan työyhteisö innostumaan niin, että he tekevät töitä yhteisen päämäärään saavuttamiseksi. (Haslam – Reicher – Platow 2012: 13–14.) Tämä tarkoittaa, että vaikka johtaja ei aina

olisikaan fyysisesti läsnä, niin työyhteisö toimii kuitenkin toivottuun suuntaan. Käytännössä päiväkodeissa johtaja ei useinkaan kykene olemaan fyysisesti läsnä, johtuen hajautetuista yksiköistä ja johtajan muista tehtävistä jotka vaativat työpisteeltä poissaoloa (esim. esimieskokoukset, palaverit, kouluttautuminen, kehittämistehtävät).

Johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta johtajan ja johdettavien välillä (Hujala ym. 2007: 130). Johtajuuden voitaisiin nähdä perustuvan osallisuuteen työyhteisössä. Johtajuuden toteutuminen ja sen kehittäminen ovat jokaisen vastuulla. Johtajan lisäksi sekä työntekijät kuin ylempi johtokin ovat siinä osallisena (Nivala 2002, 189–202.) Tästä lähtökohdista jaettu johtajuus on jo nykypäivää ja mennään kohti sen tiedostamista. Olisi myös tärkeää, että jokainen työntekijä tuntisi ja opiskelisi johtamisen taitoja ja omaisi riittävät alaistaidot.

Alaistaidot ovat tärkeitä varsinkin varhaiskasvatuksen kaltaisissa hajautetuissa organisaatioissa, jossa esimies ei aina ole paikalla ja vuorovaikutusta työyhteisön lisäksi on erityisen paljon lasten ja heidän huoltajiensa kanssa (Soukainen 2015: 65 – 66). Toisaalta johtajan tehtävänä on pitää huolta siitä, että työntekijöillä on mahdollisuudet tähän. Lisäksi tehtävänä on luoda edellytyksiä yhteiselle oppimiselle, tiedon luomiselle ja innovatiivisille työskentelytavoille. Johtaminen näyttäisi siten olevan menossa tasa-arvoisampaan ja keskustelemaan tiimijohtamisen suuntaan. (Paasivaara 2009: 115.)

### 2.3 Päiväkodin työntekijöiden roolit ja osaaminen

Jotta voimme selvittää jaetun johtajuuden näkemyksiä päiväkodissa on ymmärrettävä millainen asiantuntijakokonaisuus päiväkodissa on ja mikä on heidän roolinsa sekä osaamisensa.

Päiväkodin johtajan rooli arjessa on toimia hallinnollisena henkilönä joka suunnittelee yhdessä henkilökunnan kanssa laajemmat linjaukset jotka noudattavat varhaiskasvatuksen yhteisiä suunnitelmia, mutta itse käytännön toiminnan ja suunnittelun toteuttavat pääsääntöisesti tiimit eli päiväkodin muu henkilökunta. Päiväkodin johtajan tehtävänä on pitää huolta siitä, että päiväkodin perustehtävä toteutuu eli päiväkodissa kasvaa ja kehittyy hyvinvoivia oppivia lapsia. Päiväkodin johtajan tulee olla moniosaaja, joka hallitsee laajoja kokonaisuuksia. On hallittava muuan muassa strategisen johtamisen periaatteet ja toimittava organisaation arvojen mukaan esimerkkinä. Johtajan on pystyttävä päätöksen tekoon, osattava ohjata, jakaa valtaa ja järjestää asioita sekä hankkia voimavaroja.

(Niiranen – Seppänen – Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2010: 14–15.) Hyvä johtaja onnistuu johtamaan ihmisiä ja asioita sekä hoitamaan arkiset toiminnot vuorovaikutuksellisessa suhteessa henkilökunnasta kanssa (Lönngqvist 2007: 13). Johtajan tieto johtamistyöstä sekä halu oppia johtamismalleista auttaa hallitsemaan johtamistyön realiteetteja ja käytäntöjä (Virtanen – Stenvall 2011: 15).

Päiväkodin johtajan alaisuudessa päiväkodissa työskentelee useita oman alansa asiantuntijoita ja voitaisiin sanoa, että päiväkodin johtaja on kyettävä johtamaan myös asiantuntijuutta. Asiantuntijaksi voitaisiin määritellä sellainen ihminen joka koulutuksensa ja kokemuksensa pohjalta pystyy ratkaisemaan oman alansa erityiskysymyksiä ja tekemään niistä kattavia selvityksiä (Karila – Nummenmaa 2001: 132). Päiväkodin työntekijöinä on lastentarhanopettajia, erityislastentarhanopettajia ja sosionomeja sekä lastenhoitajia, erityisavustajia, avustajia, työllistettyjä yms. Lastenhoitajina päiväkodeissa työskentelee esimerkiksi lähihoitajia, hieman erilaisilla koulutustaustoilla. Lisäksi hoitajina työskentelee sellaisia henkilöitä, jotka ovat saaneet koulutuksensa aiempina vuosikymmeninä erilaisilla koulutussisällöillä.

Päiväkodin johtajan alaisuudessa on usein myös päiväkotiapulaisia jotka huolehtivat mm. päiväkodin siivouksesta. Ammattitaidaltaan erilaisten ihmisten kirjo on siis laaja. Päiväkodissa saattaa työskennellä myös muita kasvatushenkilökuntaan kuulumattomia henkilöitä esimerkiksi keittiöhenkilökuntaa, mutta heidän esimiehensä ei yleensä ole päiväkodinjohtaja.

Lastentarhanopettajat ovat valmistuneet yliopistosta kasvatustieteiden kandidaateiksi, osa maistereiksi. Lastentarhanopettajien asiantuntijuus on vahvaa varhaiskasvatuksen saralla, heillä on laaja ymmärrys lasten kasvusta ja kehityksestä. Heillä on päiväkodin vahvin osaaminen pedagogiikasta ja esiopetuksesta. Lisäksi heidän didaktinen osaamisensa on päiväkodin vahvinta. Lastentarhanopettajilla on myös paljon menetelmäosaamista koulutuksen pohjalta. (OAJ n.d.)

Sosionomien asiantuntijuus lastentarhanopettajana koostuu taas hieman eri asioista. Sosionomien asiantuntijuuteen kuuluu sosiaalipedagoginen ote sekä perhe- ja asiakastyön osaamista. Sosiaalipedagogisesti orientoituvassa varhaiskasvatuksessa lapsi ajatellaan aina osana perhettään ja lähiyhteisöjään kuitenkin yksilönä ja omana persoonanaan. Yhteisöllisyyden ja osallisuuden edistäminen ovat läsnä sosionomin varhaiskasvatuksen osaamisessa. Sosiaalipedagogiikka käsittelee arkea ja ottaa siten huomioon

lapsen perheen elämäntyylin ja kulttuurin. Varhaiskasvatuksessa se näkyy lapsilähtöisyytenä ja lapsi huomioidaan tärkeänä osana yhteiskuntaa. Sosionomin vahvuuksina varhaiskasvattajana on myös nähdä perhe kokonaisuutena ja auttaa sekä tukea perheitä eri elämäntilanteissa. (Innokylä n.d.)

Lastentarhaopettajien ja sosionomien tehtävät ovat käytännössä samat päiväkodin arjessa. He vastaavat lapsiryhmien toiminnasta, pedagogiikasta ja suunnittelusta. He ovat oman ryhmänsä tiiminvetäjiä ja pääasiallisesti vastuussa ryhmästään. Heidän tehtävinnään on tukea sekä ohjata lapsen kasvua ja kehitystä ja huolehtia mm. siitä, että jokainen lapsi saa yksilöllisen varhaiskasvatussuunnitelman tai esiopetussuunnitelman jota arvioiden toteutetaan yhdessä muiden kasvattajien ja huoltajien kanssa.

Erityislastentarhanopettajan erikoisosaaminen liittyy eritoten erityispedagogiikan tunte-mukseen. Erityislastentarhanopettajakin on varhaiskasvatuksen kentällä monenlaisia. On ryhmässä tai päiväkodissa työskenteleviä sekä kiertäviä erityislastentarhanopettajia ja resurssilastentarhanopettajia. Heidän tehtävänkuvansa vaihtelee hieman työnkuvan mukaan. Erityislastentarhanopettaja jakaa ja ohjaa osaamistaan myös muille päiväkodin henkilökunnalle sekä on tukena esimerkiksi pedagogisten oppimisympäristöjen suunnit-telussa. He saattavat usein olla mukana varhaiskasvatusalueiden/kunnan asiantuntijoina myös varhaiskasvatuksen suunnittelussa ja arvioivat myös alueen henkilökunnan koulu-tustarvetta sekä suunnittelevat koulutuksia.

Lastenhoitajat ovat puolestaan asiantuntijoita lasten hoitoon ja kasvuun liittyvissä asi-oissa. Heillä on erityisosaamista vanhempien ohjauksesta sekä neuvonnasta ja sairaan lapsen hoidosta. Lastenhoitajien osaaminen vaihtelee koulutustaustan mukaan.

Yhteenvedona voisi sanoa, että päiväkodissa on moniammatillista osaamista ja laajaa asiantuntijuutta. Tärkeää on muistaa, että päiväkodissa varhaiskasvatusta toteutetaan moniammatillisessa työryhmässä ja työskentelyyn osallistuu myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole fyysisesti aina läsnä, kuten kiertävät erityislastentarhanopettajat, fysio-terapeutit yms. Nykypäivänä on osattava johtaa osaamista ja hyödynnettävä organisaation potentiaali parhaalla mahdollisella tavalla (Niiranen ym. 2010: 17–20). Oma osaaminen sekä asiantuntijuus on osattava jakaa ja toisaalta taas päiväkodin johtaja luo sille mah-dollisuudet sekä huolehtii siitä, että kaikkien osaaminen tulee hyödynnetyksi. Osaamista on osattava myös kartoittaa ja kehittää sekä havainnoitava muuttuvia tarpeita.

## 2.4 Jaettu johtajuus

Jaetun johtajuuden termiä on käytetty jo vuosikymmenet, mutta sillä on vuosien saatossa saatettu tarkoittaa moniakin asioita. Tarkemmin jaetun johtajuuden määrittelyä ovat purkaneet 90- ja 2000 – luvulla tutkijat kuten Gronn, Harris ja Spillane. Jaetun johtajuuden käsitteen määrittely ei ole aivan yksinkertaista. Pelkästään suomenkielistä aineistoa tarkastellessa on vastaan tullut erilaisia määritelmiä jaetusta johtajuudesta. Näkemykset ovat eroavia ja esimerkiksi varhaiskasvatukseen liittyvissä aineistoissa osa keskittyy enemmän pedagogisen johtajuuden jakamiseen, osa määrittelee jaetun johtajuuden esimiehen vastuun jakamisena ja osa näkee jaetun johtajuuden työyhteisön yhteisenä prosessina.

Englanninkielessä jaetulle johtajuudelle löytyy ainakin kaksi eri määritelmää ”shared leadership” ja distributed leadership” (Hujala – Waniganayake – Rodd 2013; Spillane 2006). ”Shared leadership” nähdään enemmän sellaisena johtajuuden jakamisena, että johtaja jakaa vastuuta ja tehtäviä omille alaisilleen, päiväkodissa yleensä esimerkiksi varajohtajalle tai muille vastuuhenkilöille. ”Distributed leadership” puolestaan on enemmän näkemys siitä, että johtajuus on kaikille kuuluvaa, yhteisen päämäärän tavoittelua vuorovaikutuksessa. Itse haluan opinnäytetyössäni tarkastella kokonaisuudessa sitä kaikkea mitä voimme varhaiskasvatuksen kentällä jaetulla johtajuudella tarkoittaa (sisältäen siis tehtävien ja vastuun jakamisen sekä yhteisen tekemisen prosessin) ja millaisena varhaiskasvatuksen parissa työskentelevät ymmärtävät jaetun johtajuuden.

Jaettu johtajuus saadaan seurauksena sellaisesta prosessista, jossa koko työyhteisö haluaa tehdä työtään samoja päämääriä kohti. Jokaisen asiantuntijuutta, osaamista ja taitoja käytetään hyödyksi parhaan mukaan. (Juuti 2013: 145.) Johtamisen tärkein ajatus on tällöin ”me” ja johtaja osaltaan luo sellaista ilmapiiriä työyhteisöön, jossa kaikki sitoutuvat motivoituneesti ja luovasti toteuttamaan yhteistä strategiaa (Haslam – Reicher – Platow 2011: 179–211).

Jaettu johtajuus on samalla polulla kulkemista ja yhteistä tekemistä (Ropo ym. 2006: 16). Se rakentuu tavoitteellisuudelle ja osallistuvan johtamisen periaatteille. Jaettu johtajuus on yhdessä oppimista, tiedon jakamista unohtamatta sitä, että asiakas on keskiössä. Jaettu johtajuus vaatii vuorovaikutuksellisuutta ja dialogisuutta. Se on moniäänisen tie-



don arvostamista sekä vallan ja vastuun jakamista. Kun vastuuta ja valtaa jaetaan, koetaan, että pystytään paremmin vaikuttamaan omaan työhön ja koetaan työ mieluisaksi sekä antoisaksi. (Juuti 2013: 215–225.)

Kun työyhteisö kokee niin sanottuja voimaantumisen tunteita, se todennäköisesti myös menestyy paremmin. Työyhteisö toimii tehokkaammin ja henkilöstö kokee työtyytyväisyyttä. Tästä seuraa se, että työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä ja he myös haluavat kehittyä ja oppia uutta työssään. Usein tämä näkyy myös laadussa, sillä motivoitunut ja innokas työyhteisö tekee työtään laadukkaammin. (Mäkisalo 2003: 40–41.) Myös Hannele Seeck toteaa monografiassaan, että monet tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota kirjoituksissaan siihen, että työn yhteisöllisyys on edellytys sille, että ihmiset kokevat työn mielekkääksi (Seeck 2008: 289).

Jaetun johtajuuden yksi kulmakivi on luottamus. Kun esimiehen ja työntekijöiden välillä on luottamuksellinen sekä vuorovaikutuksellinen suhde on johtajuutta helpompi jakaa (Ropo ym. 2005). Luottamus on noussut esiin esimerkiksi Sillanpään pro gradussa tutkimustulosten pääteemaksi. Hän mainitsee, että tutkimustulosten pohjalta voidaan sanoa, että luottamuksen muodostukseen ja ylläpitämiseen kannattaa panostaa työyhteisössä. (Sillanpää 2010: 70.) Esimies on tärkeässä roolissa luottamuksen syntymisessä. Luottamus on avaintekijä siinä, että alaiset pystyvät hyödyntämään osaamistaan sekä käyttämään omaan asiantuntijuuttaan parhaalla mahdollisella tavalla työssään.

Jaettu johtajuus ei ainoastaan ole yhteen hiileen puhaltamista ja harmoniaa vaan jaettua johtajuus antaa särmää. Ihmiset ovat erilaisia. Jaetussa johtajuudessa on siedettävä riskitilaisuuksia, epävarmuutta ja epätäydellisyyttä. Vuorovaikutuksellisessa suhteessa on omat riskinsä ja erilaiset johtamistavat saattavat olla hyvinkin erilaisia. (Ropo ym. 2006: 29–33.) Kärsivällisyyttä tarvitaan paljon, sillä omia käsityksiä on kyseenalaistettava ja suhteutettava toisten käsityksiin. Uusille ideoille on oltava avoin ja on pystyttävä sietämään erilaisuutta ja erilaisia mielipiteitä. (Ropo ym. 2005, 127). Harris toteaa, että johtajan asemassa olevien on myös pystyttävä luopumaan vallasta ja jakamaan sitä (Harris 2011). Johtajan on osattava luottaa henkilöstöönsä ja tunnettava kenelle mitäkin vastuuta voi jakaa. Hyvä johtaja osaa luopua siitä ajatuksesta, että hänen on yksin hoidettava kaikki ja vuorovaikutuksellisen suhteen avulla luotava mahdollisuuksia uudelleenlaajalle johtamiselle.



Vallan jakaminen ei välttämättä ole ihan helppoa. Vallan avulla ihmiset voivat vaikuttaa toistensa käyttäytymiseen ja saada tekemään sellaisia asioita mihin he eivät välttämättä muuten ryhtyisi. Valtaa kuitenkin kannattaa jakaa. Jaettu valta on yhteisen vastuun ottamista ja saa ihmiset ylittämään heitä erottavia esimerkiksi hierarkkisia esteitä ja toimimaan yhdessä. Jaettu valta tuo ihmisiä yhteen ja pitää heitä yhdessä sekä saattaa myös auttaa kannustamaan toisia. (Harisalo 2009.)

Söyringin tutkielmassa kuitenkin todetaan, että varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden tulisi näkyä etupäässä tiedon jakamisena, eikä vallan jakamisena. Kaikilla tulisi olla mahdollisuus osallistua johtajuuteen jakamalla tietoa, suunnittelemalla sekä kehittämällä pedagogiikkaa ja suunnittelemalla työyhteisön tai organisaation strategiaa. Varhaiskasvatuksen johtajuus kannattaisi nähdä prosessina joka on koko organisaation yhteinen. (Söyrinki 2008: 87–88.)

Jaettua johtajuutta pidetään hyvänä johtamisena. Johtamisen hyvyttä voitaisiin määrittellä sen mukaan mitä seuraamuksia sillä on työyhteisölle ja asiakkaille. Jos seuraamukset etupäässä hyviä, kuten jaettuun johtajuuteen liitetään, on johtaminen tällöin hyvää. (Juuti 2013: 218.) Jaetussa johtajuudessa työntekijät kokevat usein olevansa merkittävä osa työyhteisöä, he ovat sitoutuneita työhönsä, he kokevat voimaantumista (Juuti 2013: 217–222). Tällaisten työntekijöiden työpanos on usein hyvää ja työn jälki laadukasta. Useat arviointitutkimukset sen osoittavat että, hyvinvoiva työyhteisö tekee siis hyvää tulosta. Se on melkein itsestäänselvyys, että kun työntekijät voivat hyvin, on työnjälki hyvää. (Juuti –Vuorela 2011:5–7.)

Jotta jaettua johtajuutta voi syntyä, tarvitsee johtaja monenlaista taitoa. Johtajuus voidaan nähdä prosessina, jossa osallisena ovat johtaja, johdettavat sekä tilanne. Johtamisprosessi on vuorovaikutustilanne, jossa tulisi hyödyntää dialogisuutta ja prosessissa tuloksena olisi laadukkaampi varhaiskasvatus, jossa lapsi ja perhe olisivat keskiössä. (Söyrinki 2008: 5.) Johtajan tulisi valtaistaa, motivoida, sitouttaa, kannustaa ja yhteisöllistää työntekijöitään. Jaetun johtajuuden tarkoituksena olisi purkaa hierarkkista näkemystä johtajuudesta ja luoda uudenlaista jakavampaa, kuuntelevampaa sekä yhdessä tekemisen kulttuuria. (Ropo ym. 2005: 29–33.)

Lisäksi jaettua johtajuutta voi syntyä silloin kun työyhteisön jäsenet ovat osallisia siihen. Osallisuus lähtee siitä, että jokainen yksilönä on valmis vastaamaan osaltaan työyhteisön toimivuudesta ja yhteisen päämäärään saavuttamisesta (Mäkisalo 2003:181). Jokaisen työssäkäyvän ihmisen tulisi myös opiskella johtamisen taitoja, jotta jaettua johtajuutta voitaisiin hyödyntää. Hyvät alaistaidot ovat keskeisessä roolissa jotta jaettua johtajuutta voi syntyä (Sillanpää 2010: 24). Ei ole siis ainoastaan johtajan tehtävä opetella johtamistaitoja vaan työntekijän on oltava aktiivinen ja myös opeteltava vaadittavia taitoja.

Jokaisen on työssä otettava vastuuta yhteisistä tehtävistä sekä vastuista, joskus yli omien työtehtäviensä (Ropo ym. 2005: 136). Työntekijät eivät ole aina innostuneita tekemään ”ylimääräistä” työtä, ohi omien työnkuvien ellei siitä makseta heille lisää. Työyhteisöjen ja – yksiköiden kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että ”ylimääräistä” työtä tehtäisiin, jotta menestyttäisiin paremmin. Esimiehen rooli motivoijana ja hyvät alaistaidot auttavat kehittämään ajatusta siitä, että ylimääräinen työ on yhteinen hyvä. (Sillanpää 2010: 73.)

Vaikka jaettu johtajuus tarkoittaa juuri sitä, että johtajuutta jaetaan, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkia johtajuustoimia tai johtajan arkirutiineja jaettaisiin. Osa johtajan tehtävistä on tietenkin sellaisia, että niitä ei voi vastuukysymysten takia jakaa ja joissain tapauksissa on parempi, että kaikki eivät tee kaikkea ja vastaa kaikkiin päätöksiin vaan vastuu tietyistä asioista on edelleen johtajaksi nimetyllä. (Spillane 2006: 20–35; Ropo ym. 2005: 15–17.)

Ropo ym. (2005: 159–160) mukaan jaettua johtajuutta ei voi syntyä ilman joustavan organisaation tukea sekä ilman kykyä ja halua elää erilaisten jännitteiden ja johtamiseen liittyvien erilaisten arvojen kanssa. Tulevaisuudessa johtaminen ei siis lupaa ainoastaan harmoniaa työyhteisöihin vaan myös särmiä sillä johtaminen uudistuu jatkuvasti ja sen tulisikin uudistua. Jaettua johtajuutta tarvitaan juuri muutospaineiden takia. Sitä tarvitaan myös yhä enemmän sen vuoksi, että useat organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa asiantuntijuus on ihmisissä ja rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sekä luottamuksen ilmapiirissä. Jaettu johtajuus on asioiden yhteiseksi tekemistä. Kukaan ei osaa kaikkea ja kenelläkään ei ole hallussaan kaikkea mahdollista tietoa. Lisäksi tieto muuttuu ja kehittyy jatkuvasti joten tarvitaan tiedon jakamista, sen yhteiseksi tekemistä ja luovaa jalostamista. Vanhojen hierarkkisten mallien olisi väistyttävä, jotta jaettu johtajuutta voisi syntyä. (Ropo ym. 2005: 100–101, 159–160).

## 2.5 Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksen kontekstissa

Jaetun johtajuuden tarve syntyy muuttuvien organisaatioiden johtamiskäytäntöjen ollessa muutospaineessa. (Ropo ym. 2005; Halttunen 2009; Heikka, Waniganayake & Hujala 2012.) Varhaiskasvatus itsessään ja varhaiskasvatusorganisaatio Helsingissä kuin ympäri Suomeakin ovat kokeneet viime vuosina paljon muutoksia. Johtamiseen on tarvittu myös uusia näkökulmia. Jaettu johtajuus on yksi näkökulma siihen, miten johtamista voidaan järjestää muuttuneita tarpeita vastaavaan suuntaan.

Jaettu johtajuus antaa mahdollisuuden tarkastella asioita uudelta kantilta ja haastaa perinteisen yksilökeskeisen mallin. Johtajuuden jakaminen voidaan nähdä kokonaisvaltaisena olemisen mallina ja se tulisi saada juurrutettua organisaation kulttuuriin. (Ropo ym. 2005: 7.) Jaettu johtajuus on sekä tehtävien ja vastuun jakoa mutta myös kaikille kuuluva prosessi, jossa yhteistä päämäärää tavoitellaan vuorovaikutuksessa. Varhaiskasvatusorganisaatiossa jaetun johtajuuden voidaan nähdä kulkevan sekä läpi organisaation mutta myös mikrotasolla, yhden päiväkodin johtamismallina. Päiväkodin johtajan tehtävänä on kehittää jaetun johtajuuden ilmapiiriä vuorovaikutuksellisessa suhteessa, ajatuksena se, että johtajuus on kaikille kuuluvaa yhteisen päämäärän tavoittelua. Varhaiskasvatuksen uusi varhaiskasvatussuunnitelma tavoitteineen on hyvä pohja lähteä kehittämään sitä ajatusta, että tehdään töitä yhteiseksi hyväksi.

Jaetun johtajuuden perustaa ovat vahvan luottamuksen ja avoimuuden rakentaminen työyhteisöön tai organisaatioon. Dialogisuudella voisi nähdä olevan ison roolin siinä, että näin voi tapahtua. Tarvitaan paljon yhteistä puhetta, mutta myös taitoa kuunnella. Jaettu johtajuus on myös yhdessä oppimista, osallistumista ja sitä, että osataan hyödyntää kaikkien osaaminen yhteiseksi hyväksi. (Harris 2004: 14; Pearce ym. 2005: 133–134; Pearce 2004: 47; Spillane 2005, 2006; Sydänmaanlakka 2003: 11, 64.) Jaettu johtajuus tulisi saada osaksi toimintakulttuuria ja johtajan tulisi osata sitouttaa sekä motivoida työntekijöitä. Esimiehen tehtävänä olisi saada työntekijöiden voimavarat käyttöön ja suunnattua ne tarkoituksen mukaisella tavalla yhteisten pyrkimysten tavoitteluun (Juuti – Vuorela 2011: 104).

Varhaiskasvatuksessa jaettu johtajuus näyttäytyy myös tehtävien delegoimisena ja vastuun jakamisena muille kuin ainoastaan esimerkiksi päiväkodin johtajille. Päiväkodinjohtajat ovat työmäärien lisääntyessä jakaneet jo tehtäviään varajohtajille ja esimerkiksi pe-

dagogiikan johtamisessa lastentarhanopettajilla on suuri vastuu. Pedagogiikan yhteiseksi tekeminen on osa jaettua johtajuutta. Esimiehen tehtävänä on saada ihmiset osallistumaan keskusteluprosesseihin, yhteisiin strategioihin ja arvoihin sekä ottamaan vastuuta sillä jokainen työntekijä kyllä kykenee siihen kun on sitoutunut työhönsä (Juuti – Vuorela 2011:104–106).

Jaettu johtajuus ei poista johtajan tai johtajuuden tarvetta. Tarkoitus on tehdä asioita yhdessä yhteiseksi hyväksi ja ajattelutapojenkin tulisi olla yhteneväisiä (Ropo ym. 2005: 19–20). Tavoitteena on huolehtia parhaalla mahdollisella tavalla perustehtävästä, joka on lapsen hyvän kasvun ja kehityksen turvaaminen yhdessä perheiden kanssa ja yhdessä oppien. Varhaiskasvatuksessa ei voi painottaa liikaa sitä, että teemme työtä taa-taksemme lapselle parhaan mahdollisen arjen ja monipuolisia taitoja kehittyessä yhteiskunnan jäseneksi.

### 3 Tutkimuskysymys

Tutkielmani tavoitteena on selvittää varhaiskasvatusorganisaation työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia siitä mitä jaettu johtajuus on, millaisena he näkevät sen ja miten se näkyy heidän työorganisaatiossaan. Tutkimuskysymysten avulla on tarkoituksena myös selvittää tutkimuskohteenani olevassa työyhteisössä, sitä millaisia ajatuksia heillä on jaetusta johtajuudesta omassa varhaiskasvatustyöyksikössä ja näkykö jaetun johtajuuden kulttuuria heidän työyksikössään. Lisäksi opinnäytetyöni tarkoituksena on saada mahdollisesti kehitysideoita kuinka jaettua johtajuutta voisi toteuttaa.

Tutkimuskysymyksiä pohtiessa oli tärkeää miettiä, mitä haluan saada keskusteluun osallistuvilta ja mitä pyrin selvittämään.

**Tutkimuskysymykset ovat:**

**Mitä on jaettu johtajuus varhaiskasvatusorganisaatiossa?**

- Miten se näkyy sinun työyksikössäsi?
- Miten se näkyy työssäsi?

**Miten jaettua johtajuutta voitaisiin toteuttaa organisaatiossasi?**

Koska tutkielmani on tarkoitus olla myös työyhteisöä kehittävä ja vuorovaikutuksellinen, niin tarkoituksena on tehdä myös arvioiva keskustelu jaetun johtajuuden teemasta kuu-kausien päästä ensimmäisestä keskustelusta. Tässä keskustelussa käydään läpi saami-ani tuloksia ensimmäisistä keskusteluista päiväkodin johtajan ja työntekijöiden kanssa. Mitkä olivat yhteneväisiä ajatuksia, näkykö jaettu johtajuus yksikössä ja toi-mialalla ja onko toisaalta omassa yksikössä menty eteenpäin jaetun johtajuuden polulla. Lisäksi tämän keskustelun on tarkoitus toimia reflektiivisenä keskusteluna ja antaa eväitä yhteiseen jatkokehittämiseen työyksikössä. Tarkoituksena on antaa teemoja ja ajatuksia jatkotyöskentelyyn ja mitä jatkossa voitaisiin huomioida yksikön toimintakulttuuria kehit-täessä.

## 4 Opinnäytetyön toteutus

### 4.1 Tutkimusmetodi

Kun valitsee tutkimusmetodia, olisi tarpeellista pohtia, että millaisen tutkimuksen kei-noilla saisi valitsemastaan aiheesta parhaiten irti oleellisen ja sen mitä lähtee tutkimaan. Kuten Metsämuuronen (2000) toteaa, on aiheellista miettiä millä tavalla pääsee lähim-mäksi totuutta eli sitä miten päästään lähimmäksi tutkittavaa ilmiötä (Metsämuuronen 2000:7). Tärkeää on pitää kirkkaana oman opinnäytetyönsä tavoitteet. Tavoitteet ohjaa-vat tutkimusta ja vaikuttavat metodin valintaan (Härkönen 1999: 150.)

Ajatuksenani oli lähteä tutkimaan aihetta kvalitatiivisella menetelmillä sillä koin, että jae-tun johtajuuden ilmiöön pääsisin tällä tavoin parhaiten käsiksi. Jaettu johtajuus ja sen käsitteen ovat vielä melko uusia ajatuksia johtamismalleissa, varsinkin varhaiskasvatuk-sen kentällä, siksi koin järkeväksi lähestyä aihetta laadullisesti. Tutkimusmenetelmä so-pii työhöni koska haluan saada vastauksia kysymyksiin: ”Mitä jaettu johtajuus on?” ”Mil-laisena jaettu johtajuus nähdään?” ”Miten jaettua johtajuutta voitaisiin toteuttaa varhais-kasvatusorganisaatiossa?” Tarkoitus on lisätä ymmärrystä aiheesta ”jaettu johtajuus var-haiskasvatuksessa”. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa il-miötä eli tässä tapauksessa jaettua johtajuutta varhaiskasvatuksen työyhteisöissä. Ky-seessä on siis tutkielma, jossa kiinnostuksen kohteena ovat tutkittavien kokemukset, hei-dän määritelmänsä käsiteltävästä ilmiöstä ja se kuinka he sen ymmärtävät. Tutkielmas-sani kiinnostuksen kohteena ovat tutkittavien kokemukset ja käsitykset.

Tutkielmassani tarkoituksena on oppia haastateltavien ajatuksista ja kehittää yhdessä ajatuksiamme jaetusta johtajuudesta. Tutkimusmetodini on tarkoitus olla vuorovaikutuksellinen emansipatorinen keskustelu, jossa kaikki voivat oppia toisiltaan ja kokea voimaantumista. Kuten Wolff ja De-Shalit kertovat kirjassaan, on merkityksellistä, että haastattelija oppii haastateltavilta ja haastateltavat refleктоivat heille annettuja kysymyksiä (Wolff & De-Shalit 2013: 188–189.) Toivomani lopputulos on juuri se, että kaikki osapuolet keskustelevat sekä saavat uutta tietoa ja voivat kehittää toimintaansa oppimansa avulla. Reflektiivinen työote ja refleктоiva keskustelu ovat nykyaikainen tapa tuottaa tietoa ja samalla osallistaa ja ehkä jopa voimaannuttaa osallistujia. Koska tutkielmani tavoitteena on olla kehittämässä toimintaa, eli tässä tapauksessa jaettua johtajuutta, on tärkeää, että osallisuuden tunnetta koetaan.

Koska haluan työni avulla selvittää millaisena jaettu johtajuus näyttäytyy varhaiskasvatusorganisaatiossa mutta lisäksi pistää organisaation työntekijöitä pohtimaan asiaa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa olisi keskustelu parasta toteuttaa ryhmäkeskusteluna. Keskustelu mahdollistaa vuorovaikutustilanteen jossa kaikki voivat oppia toisiltaan. Menetelmänä aion käyttää emansipatorista keskustelua yhdistettynä Focus group – menetelmään eli fokusryhmähaastatteluun.

Fokusryhmähaastattelulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tämän tiedonkeruumenetelmän avulla yritetään saada vastauksia kysymyksiin miksi, kuinka, mitä tai miten (Kaila – Mäntyranta 2008: 1.) Valitsemani haastatteluun perustuva tutkimustyyli on sellainen joka rakentuu yhden ilmiön ympärille. Haastattelijan pyrkimys olisi motivoida haastateltavaa kertomaan tyhjentävästi käsiteltävästä ilmiöstä. Menetelmän tarkoituksena on saada monipuolista aineistoa opinnäytetyötäni varten. (Yli-Luoma 2001: 34–35; Cohen – Manion 1980: 29, 292–296.)

Metodina keskustelu saattaa olla haastava. Ryhmäkeskustelun vetäjän eli opinnäytetyöntekijän on toimittava keskustelutilanteessa kannustavana motivaattorina ja ohjata keskustelua tavoitteiden mukaan kuitenkin siihen liikaa puuttumatta. Keskusteluvastuu siirretään siis tietoisesti keskusteluun osallistuville. Keskustelun vetäjän tarkoituksena on tarjota tutkimuksen kohteena olevia teemoja keskusteltavaksi ja heidän kommentoitavaksi. Vetäjä voi esittää kysymyksiä mutta hän voi käyttää myös virikemateriaalia kuten kuvia. Oleellista on vuorovaikutus ja sen hyväksikäyttäminen aineiston saamiseksi (Valtonen 2005: 223–224).

Fokusryhmäkeskustelut toimivat yleensä hyvin kun saadaan osallistujat tuntemaan olonsa mukavaksi sekä itsensä arvostetuiksi. Keskustelun vetäjän on onnistuttava luomaan sellainen ilmapiiri, jossa keskustelijat voivat ilmaista itseään ja mielipiteitään siten, että eivät tule millään tavoin tuomituksi. (Krueger – Casey 2009: 4-5.)

Keskustelun vetäjän roolia on hyvä miettiä tarkasti etukäteen, jo pelkästään edellä mainituista syistä. Avoimia kysymyksiä, joilla voi ohjalla keskustelijoita pysymään teeman/ilmion ympärillä, on hyvä miettiä tarkasti etukäteen. Omia keskusteluja varten tein listat kysymyksistä mitkä auttavat keskustelua pysymään tarvittaessa aiheessa (liite1).

Tarkoitukseni oli järjestää keskustelu ensin päiväkodin johtajan kanssa ja tämän jälkeen toinen keskustelu missä osallistujina työntekijät. Edustettuina kaikki ammattiryhmät. Lisäksi näiden erillisten keskustelujen jälkeen oli järjestettävissä vielä keskustelu yhdessä päiväkodin johtajan ja työntekijöiden kesken opinnäytetyöni tulosten tiimoilta, jotta jaettua johtajuutta kehittävä työ saisi jatkumoa.

## 4.2 Osallistajat

Tutkimukseen osallistuvat Helsingin kaupungin varhaiskasvatusorganisaatiossa työskentelevä esimies ja työntekijöitä. Osallistujat kuuluvat kaikki samaan työyksikköön eli varhaiskasvatussyksikköön johon kuuluu kaksi eri päiväkotia.

Kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkielmassani on tarkoituksena ymmärtää toimintaa ja antaa teoreettisesti mielekästä tulkintaa jaetun johtajuuden ilmiöstä. Tarkoituksena ei ole päästä tilastollisiin yleistyksiin, joten jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 58–59.) Omassa opinnäytetyössäni on pieni otanta, mutta toivon saavani laadukasta materiaalia.

## 4.3 Aineiston keruu

Keräsin aineistoni huhtikuussa 2017. Aineiston keruumenetelmänä toimivat keskustelut. Järjestin keskustelun Helsingin kaupungin erään päiväkodin päiväkodinjohtajan kanssa sekä fokusryhmäkeskustelun johtajan alaisuudessa toimiville työntekijöille. Päiväkodinjohtajan alaisuuteen samaan työyksikköön kuului kaksi eri päiväkotia, jotka sijaitsivat toistensa läheisyydessä. Työntekijät koostuivat työyksikön kaikista ammattiryhmien

edustajista. Lisäksi aineistoa kertyi helmikuussa 2018, kun kävimme arvioivaa keskustelua tulosteni pohjalta aiheesta jaettu johtajuus. Tähän keskusteluun osallistui sekä päiväkodin johtaja sekä yksikön työntekijöitä jälleen kaikista ammattiryhmistä.

Keskustelut valitsin aineiston keruumenetelmäksi, koska koin, että keskustelun avulla voin saada ihmisten aitoja kokemuksia ja vastauksia tutkimuskysymyksiini. Johtajan keskustelun erotin työntekijöistä sen vuoksi, että en tahtonut vaikuttaa vastauksiin sillä asettelulla, että esimiehen läsnäolon vuoksi keskusteluun ei osallistuttaisi aidoimmillaan ja kerrottaisi omaa mielipidettä sellaisenaan. Työntekijöille puolestaan valitsin ryhmäkeskustelun sen vuoksi, koska koin, että useamman osallistujan myötä tiedon määrä ja laajuus voivat kasvaa. Lisäksi koin, että yhdessä keskustelu on motivoivaa, työtä ja tietämystä kehittävää ja kaikki voivat oppia toisiltaan. Valmistauduin keskusteluihin kokoomalla teoriani mahdollisimman kattavaksi aiheestani jaettu johtajuus ja kontekstina varhaiskasvatus. Lisäksi kokosin teoriani pohjalta jaetun johtajuuden kulmakiviä ja tein itselleni tiivistelmän siitä mitä jaettu johtajuus on (liite 2). Keskusteluja varten tein myös listan kysymyksiä, joita voisin mahdollisesti käyttää keskustelun tukena ja apuna pitämään keskustelu aiheessa (liite 1).

Keskusteluissa pääteemani oli jaettu johtajuus ja kuinka varhaiskasvatusorganisaation työntekijät kokevat sen työssään ja miten se näyttäytyy. Ensimmäinen keskusteluni oli päiväkodinjohtajan kanssa ja toinen keskusteluryhmä koostui kyseenomaisen päiväkodinjohtajan työntekijöistä. Ryhmäkeskustelun osaan ottajissa olivat päiväkodin varajohtaja (kasvatustieteen kandidaatti), kaksi lastentarhanopettajaa (yksi sosionomi, yksi kasvatustieteen kandidaatti) ja kolme lastenhoitajaa.

Kaikki keskustelut pidin päiväkodilla jossa haastateltavat työskentelevät. Päiväkodinjohtajan kanssa keskustelimme johtajan työhuoneessa ja tila oli rauhoitettu keskustelun ajaksi. Työntekijöiden keskustelu tapahtui työntekijöiden työskentelytilassa ja kahvihuooneessa. Tila oli rauhoitettu haastattelun ajaksi, mutta haastattelun aikana tilassa kävi muutamia haastattelun ulkopuolisia henkilöitä. Tilanne vaikutti kuitenkin rauhalliselta ja keskusteluun osallistuneet eivät näyttäneet häiriintyvän ulkopuolisten visiiteistä. Toki tämä mahdollisuus on otettava huomioon.



Ennen keskustelun alkua kerroin osallistujille, mistä opinnäytetyössäni on kyse, mikä tarkoitus opinnäytetyölläni on ja missä tulen esittämään opinnäytetyöni tuloksia. Lisäksi kerroin, että osallistuvien henkilöllisyys tullaan pitämään salassa ja nauhoitettu keskustelumateriaali ei tule pääsemään muiden kuin minun käsiin. Sain keskusteluihin osallistuneilta suullisen luvan keskustelujen nauhoittamiseen.

Nauhoitin molemmat keskustelut kahden eri puhelimen nauhurilla. Siirsin tiedostot omalle tietokoneelleni. Molemmat keskustelut olivat mitaltaan reilun tunnin joten yhteensä nauhoitettua materiaalia syntyi noin 2 tuntia.

Aineiston analyysia varten kuuntelin molemmat nauhoitetut keskustelut useaan kertaan. Litteroin myös molemmat keskustelut, jotta ne olisivat helpommin käsiteltävissä aineiston analyysia varten. Keskustelut kannattaa nauhoittaa ja purkaa siten, että oleellinen sanoma jokaisesta keskustelusta käy ilmi (Yli-Luoma 2001: 34–35; Cohen–Manion 1980: 29, 292–296).

Helmikuussa 2018 käytyyn keskusteluun osallistui päiväkodin johtajan lisäksi päiväkodin työntekijöitä. Keskusteluun osallistui yhteensä seitsemän yksikön työntekijää. Mukana oli päiväkodinjohtaja, varajohtaja ja kaksi lastentarhanopettajaa (toinen koulutukseltaan sosionomi) ja kaksi lastenhoitajaa, lisäksi yksi lastenhoitaja oli osan keskustelusta mukana. Keskustelu kesti lähes tunnin ja materiaalia litteroitiin ja analysoitiin sisällön analyyysilla.

Tarkoituksena tässä keskustelussa oli käydä läpi saamani tuloksia ensimmäisten kahden keskustelun pohjalta. Muun muassa mitä yhteneväisyyksiä löytyi sekä johtajan että työntekijöiden keskusteluista ja mitä muuta aineistosta nousi esille. Tässä keskustelussa esittelin aluksi saamani tulokset aiemmista keskusteluista ja miten ne liittyivät jaetun johtajuuden teemaan ja mitä kehitettävää työyhteisössä olisi tuloksieni pohjalta. Sen jälkeen pohdimme miten jaettu johtajuus tai siihen liittyvät teemat näkyvät yksikössä tällä hetkellä tai onko joku muuttunut edellisestä. Pohdimme myös mitä kehitettävää olisi tai mitä he itse haluaisivat kehittää. Keskustelusta hain tukea tämän tutkielman tuloksiin ja pohdintalukuun.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analysointi on kvalitatiivisessa tutkielmassani aineistolähtöistä, mutta teoria ohjasi sitä. Analysoinnissa on tarkoitus jäsentää ne teemat, jotka ovat tutkittavan ilmiön kannalta tulkittavissa tärkeäksi ja arvokkaaksi. Aineistoa pyritään ymmärtämään suhteessa kontekstiinsa ja käsittelemään kokonaisvaltaisesti niin, että merkitykselliset asiat nousevat esiin. (Kiviniemi 2001: 68.)

Laadullisen analyysin ongelma on usein se, että mielenkiintoista aineistoa on yleensä paljon. Analyysivaiheessa on tärkeää päättää, mikä tutkimuksen aineistossa kiinnostaa ja merkata vain ne asiat aineistoa läpikäydessä mitkä liittyvät kiinnostukseen. Varsinkin aloitteleva tutkija hämääntyy helposti käsittelemään kaikkea kiinnostavaa, jolloin tutkimus saattaa kärsiä. Varisinkin jos materiaalia on runsaasti. (Tuomi – Sarajärvi 2006: 93–95.)

Laadullisen aineiston analyysissä on tarkoitus saada järjestettyä aineistoa sellaiseen muotoon, että sitä on mahdollista eritellä ja löytää vastauksia omiin tutkimuskysymyksiin. Analyysi on uusien merkitysten rakentamista siten, että tehdään päätelmiä sekä tulkin-toja. (Eskola – Suoranta 1998: 226.)

Aineiston analysoinnin aloitin jo samalla kun osallistuin keskusteluihin. Tuomi ja Sarajärvi (2012) kirjoittavatkin, että laadullisessa tutkimuksessa analyysiä tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa (Tuomi-Sarajärvi 2012: 108). Keskustelujen jälkeen tein muistiinpanoja mitkä asiat jäivät minulla päällimmäisinä keskusteluista mieleen. Lisäksi tein muistiinpanoja siitä millainen keskustelutilanne oli ja mitä havainnoin keskustelun aikana. Lisäksi tein muistiinpanoja siitä, ketkä olivat paikalla ja missä järjestyksessä istuimme.

Keskustelujen litterointia varten kuuntelin nauhoitukset useaan kertaan ja kirjoitin nauhoitukset puhtaaksi. Työni on metodologialtaan teorialähtöistä sisällönanalyysia hyödyn-tävä joten lähdin analysoimaan saamaani aineistoa teoriani pohjalta. Teoriaohjaavassa analyysissä on kytkentöjä teoriaan, mutta ne eivät välttämättä pohjautu suoraan teori-aan tai sitten teoria saattaa toimia ohjaajana analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan tällöin aineistosta, mutta aikaisempi teoriaan pohjaava tieto auttaa analyysin te-

koa. Aineiston käsitteellistämässä eli abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja omassa opinnäytetyössäni tarkoituksena oli juuri tämä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 96–97, 117.)

Sisällön analyysin keinoin tutkittavasta aineistosta on tarkoitus saada kuvaus tiivistetyssä muodossa ja kuvata sisältöä sanallisesti. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja sisällön analyysillä pyritään muodostamaan aineisto selkään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta sen olennaista informaatiota ja lisäämään informaatio arvoa. Analyysin avulla luodaan mielekäs kuva aineiston sisällöstä jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan takaisin kokonaisuudeksi (Tuomi – Sarajärvi 2012: 103–108.)

Keskusteluja analysoidessa pidin mielessä mitä olen oppinut jaetun johtajuuden teoriasta ja etsien aineistosta niitä asioita, jotka olisivat tutkimuskysymysten kannalta merkittäviä sekä kiinnostavia. Analyysiyksikkönäni oli lause. Analyysiyksikön määrittämistä ohjaa tutkimustehtävän luonne ja aineiston laatu (Tuomi- Sarajärvi 2012: 110). Keskusteluja analysoidessa yksikkö on usein juuri lause. Lähdin merkkamaan aineistosta eri värikoodeilla olennaisia asioita, lauseita. Käytin merkkaukseen kolmea eri värikoodia. Merkkasin haastattelusta purettua tekstiä siten, että tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia kohtia merkkasin punaisella ja keltaisella sekä sinisellä niitä, jotka ovat vähemmän merkittäviä tutkimuskysymysten kannalta mutta silti kiinnostavia.

Lisäksi tein muistiinpanoja ja merkkauksia papereihin mm. siitä kuinka usein joku tietty aihe esiintyy haastattelussa. Esimerkiksi sana luottamus ja luottamukseen liittyvät asiat esiintyivät molemmissa haastatteluissa useaan kertaan. Merkkasin marginaaleihin näitä usein toistuvia sanoja ja ilmauksia ja keräsin niitä listalle sekä pidin kirjaa siitä kuinka usein ne mainitaan. Näin sain muodostettua kategorioita joihin löytyi yhteinen nimittäjä. Yksinkertaistin lauseita ja ilmauksia ja sain koottua alaluokkia, joista muodostin lopulta yläluokat. Esittelen tulokseni yläluokiksi muodostuneiden teemojen pohjalta. Alla esimerkkikuvaus aineiston redusointi eli pelkistämisvaiheesta (Taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkki aineiston redusoinnista

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus
"Avoin meininki ja asiat otetaan puheeksi, käsitellään eikä jäädä puimaan."	Avoimuus ja asioiden puheeksi ottaminen
"Semmonen yhteinen visio ja kaikki sitoutuu ja kaikki tietää ja mitkä on ne tavoitteet ja ne on tarkkaa mietitty ja kaikilla tiedossa."	Visioon ja tavoitteisiin sitoutuminen
"Eikä se oo itsestään selvää vaik täällä se on hyvä henki mutta se on kyllä iso asia et puhalletaan yhteen hiileen."	Yhteinen toimintakulttuuri ja hyvä henki
"Et kaikki on aika sitoutuneita ja ajatellaan aika samankaltaisesti ja tiedän kyllä et se kaikissa taloissa oo näin."	Yhteisiin arvoihin ja pedagogisiin linjauksiin sitoutuminen

Haasteena analysointivaiheessa koin sen, että monet pelkistetyt ilmaukset sisälsivät paljon informaatiota. Esimerkkinä keskusteluun osallistuneet lause: "Et kaikki on sitoutuneita ja ajatellaan aika samankaltaisesti ja tiedän kyllä et se kaikissa taloissa oo näin". Tämä sisältää ajatuksia siitä, että ollaan sitoutuneita yhteisiin arvoihin, toimintamalleihin ja pedagogisiin linjauksiin ja toisaalta kertoo jo yhteisön toimintakulttuuristakin. Toisaalta pidin huolen analysoitaessa, että oleellinen informaatio välittyy kuitenkin tuloksiin ja kokonaisuudesta tulisi looginen. Toisaalta jaetussa johtajuudessa monet seikat ovat yhteydessä toisiinsa ja liittyvät olennaisesti toisiinsa, joten tämä ei yllättänyt vastausten suhteenkaan. Toinen taulukko kuvaa pienen otteen klusteroinnista eli ryhmittelystä (Taulukko 2.).

Taulukko 2. Esimerkki aineiston klusteroinnista

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Visioon ja tavoitteisiin sitoutuminen Yhteisiin arvoihin ja pedagogisiin linjauksiin sitoutuminen	Sitoutuminen, pedagogiikka, arvot
Avoimuus ja asioiden puheeksi ottaminen	Avoimuus ja toimintakulttuuri

Vertasin myös kahden käymäni keskustelun tuloksia rinnakkain. Mielenkiintoista oli nähdä, nousiko sekä johtajan että työntekijöiden keskusteluista samoja teemoja esiin. Koska opinnäytetyöni tarkoitus on kehittää työtä ja jaetun johtajuuden malliaja ajatuksia,

on työni tarkoitus käydä läpi työyhteisössä ja nostaa esiin tulokset sekä herättää keskustelua jaetusta johtajuudesta niiden pohjalta. Tämän vuoksi käytiin työyksikössä uusi keskustelu johon osallistuivat sekä johtaja että työntekijät yhdessä. Näin kehittävä työnote saa jatkoa työyksikössä. Tämän keskustelun sisältö analysoitiin myös ja tulososiossa se esitellään omana kappaleenaan.

#### 4.5 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat rinta rinnan koko opinnäytetyön läpi. Tutkimuksen luotettavuus perustuu melko lailla siihen, että tutkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattamista, tehdään tutkimus huolella ja tarkasti jokaisessa tutkimuksen vaiheessa, tutkimustyöstä tulosten esittämiseen. (Tuomi – Sarajärvi 2006: 129–130.)

Tutkimusluvan hain ja sain Helsingin kaupungilta, varhaiskasvatusvirastolta (kevät 2017). Keskusteluihin osallistuneilta Helsingin kaupungin työntekijöiltä sain suullisen luvan nauhoittaa keskustelut ja käyttää niitä opinnäytetyössäni.

Eettinen tarkastelu opinnäytetyötä tehdessä on tärkeää. Jo etukäteen kannattaisi miettiä aineistonkeruun suunnitelmaa sekä tutkimuksen toteutustapaa eettiset lähtökohdat huomioiden. Lisäksi pitää miettiä mitä pohdittavaa liittyy tutkittavien informointiin sekä sitä kuinka aineistoa käsitellään ja säilytetään. Onko haastateltaville/keskusteluun osallistuville jotain haittaa tai hyötyä opinnäytetyöhön osallistumisesta. Lisäksi yksityisyyden sekä tietosuojan tärkeyttä ei pidä unohtaa. Vaitiolovelvollisuus sekä luottamus ovat ehdottoman tärkeitä tutkimusta tehdessä.

Edellä mainituista syistä pohdin, että onko tärkeää valita sellainen joukko haastateltuihin/keskusteluun, joka ei ole minulle entuudestaan tuttu työni kautta? Vaikuttaako se opinnäytetyöni eettisyyteen sekä valideuteen ja reliabiliteettiin. Toisaalta antoisampaa olisi hyödyttää omaa työyhteisöäni tai varhaiskasvatusalueettani tekemällä tutkimusta tutulla alueella. Ja esimerkiksi keskustelu metodina on sellainen, että on hyvä jos tuntee jonkin verran haastateltavien taustoja. Lisäksi oman työyhteisön ja -ympäristön kehittäminen on yksi lähtökohdistani, joten tutun työyhteisön hyödyntäminen on antoisaa. Opinnäytetyön prosessissa on hyvä huomioida eettisestä näkökulmasta asioita, jotka liittyvät hyvään informointiin ja tiedottamiseen.

Luotettavuutta ja eettisyyttä pohtiessa tulee ottaa huomioon oma positioni opinnäyte-työtä tehdessä. Nimellisesti olin keskustelujen tekohetkellä keskusteluun osallistujien kollega ja haastatteluun osallistuneen johtajan alainen. Käytännössä en. Kuitenkin eettisiä kysymyksiä kannattaa pohtia suhteessa siihen onko kaksoisroolillani jotain vaikutusta tutkimustuloksiin. Kuten Latvala, Vanhanen ja Nuutinen (2001: 39) toteavat, yksityisyys – ja luotettavuuskysymykset nousevat tärkeään asemaan ja tulee pohtia sitä, mikä on tutkijan rooli suhteessa tiedonantajiin eli keskustelun osallistujiin (Latvala, Vanhanen, Nuutinen 2001: 39). Minun tutkijan roolissa on tärkeää muistaa objektiivisuus analysoi- taessa aineistoa ja pohdittaessa tuloksia. Kuitenkin tutkimusmetodini on sen luonteinen, ettei ole haitaksi vaikka tutkija tuntisikin keskusteluun osallistujien taustoja, vaan siitä voi olla jopa hyötyä.

Tärkeäksi koin myös sen, että informoin tarkasti keskusteluun osallistuneita siitä, miten aion käyttää saamaani tutkimusmateriaalia ja kuinka säilytän heidän yksityisyyden suo- jan. Olen kertonut, että en mainitse nimiä, mutta Helsingin kokoisessa kaupungissa työ- historiani peittäminen on täysin mahdotonta ja toki on selvitettävissä mistä varhaiskas- vatusyksiköstä ja johtajasta on kyse. Kuitenkin on muistettava, että tämä, samoin kuin kaksoisroolini voi mahdollisesti vaikuttaa tutkimustuloksiin.

Ihmistieteellisessä tutkimuksessa eettiset kysymykset painottuvat usein juuri haastatte- lutilanteissa. Haastattelutilanteissa, missä keskustellaan, saattaa tapahtua yllättäviäkin asioita ja tutkijan tulisi vastata aina itse tutkimuksensa eettisistä ratkaisuksista (uta). Tuo- men ja Sarajärven (2006: 122) mukaan, mitä avoimempi tiedonkeruumenetelmä tutki- mukseen valitaan, sitä enemmän tulisi pohtia mahdollisia eettisiä ongelmia. (Tuomi – Sarajärvi 2006: 122).

Keskusteluun, tutkimusmateriaalin keräämismuotona, liittyy siis myös omat riskinsä ja on tärkeää miettiä luotettavuutta sen suhteen. Keskustelun vetäjänä minun tulisi ohjata keskustelua pysymään aiheessa, mutta kuitenkin ohjaamatta sitä liikaa tiettyyn suun- taan tai kaivelemaan haluamiani oletuksia teoriatiedon pohjalta. Tämän vuoksi olin koon- nut keskustelun tueksi tukikysymyksiä, joilla ohjata keskustelua tarvittaessa jaetun joh- tajuuden teemoihin. Keskustelun ongelmana saattaa myöskin olla, se että keskustelusta ei tule vilkasta ja runsaasti aineistoa tuottavaa (Valtonen 2005: 232.). Toisaalta emansi- patorinen keskustelutyylillä sallii sen, että voi tuoda keskustelussa omaa tietoutta jaetusta johtajuudesta esiin, sillä tarkoitus on oppia ja kehittää jaetun johtajuuden mallia yhdessä.

Fokusryhmäkeskustelun ongelmiksi saattaa myös nousta keskustelutilanteessa, se että keskustelijat keksivät vastauksia tai yrittävät keksiä vastauksia joiden luulevat olevan oikeanlaisia. Ryhmäkeskusteluissa saattaa olla myös osallistujia, jotka vetäytyvät tai toisaalta osallistujia jotka dominoivat liiaksi tilannetta. Lisäksi riskinä saattaa olla liian lattea tietoa, jos keskusteluryhmä on esimerkiksi liian iso tai keskustelun aihe on liian vaikea keskusteluun osallistuville. (Krueger – Casey 2009: 13–15.) Keskustelutilanteessa on hyvä tiedostaa nämä riskit, jotta luotettavuuden suhteen voidaan omalla toiminnalla vaikuttaa keskustelun pysymiseen aiheessa.

Luotettavuutta ja eettisyyttä tulee pohtia myös analysointivaiheessa. Sisällönanalyysi menetelmänä on kohtuullisen haastava. Aineistoa purkaessa tulee päättää, että mikä aineistossa on ns. kiinnostavinta tutkimuksen kannalta ja rajata materiaalia sen pohjalta. Tarkoitus on löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin, vaikka muutakin mielenkiintoista aineistosta löytyisi. Tutkijan vastuulla on saada merkityksellisin materiaali kuvattua tutkimustuloksiin ja tuoda näkyvästi esiin analysointimenetelmänsä sekä sen vaiheet, jotta tutkimus olisi mahdollisimman läpinäkyvä. (Tuomi – Sarajärvi 2006: 93–94.)

## 5 Tulokset

Tässä luvussa esittelen sisällön analyysin pohjalta saamiani tuloksia. Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää varhaiskasvatusorganisaation työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia siitä mitä jaettu johtajuus on, millaisena he näkevät sen ja miten se näkyy heidän työyksikössä ja heidän työorganisaatiossaan. Osallistujat kahteen eri keskusteluun tulivat kaikki samasta Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksen työyksiköstä.

Tulokset osion tekstissä esiintyy suoria lainauksia keskusteluista, koska olen tahtonut antaa äänen keskusteluun osallistuneille varhaiskasvatuksen ammattilaisille ja lisäksi ne toimivat perusteluina tekemilleni tulkinnoille. Lainaukset on otettu keskusteluista sellaisinaan ja niiden yhteydessä ei ole mainittu tunnistetietoja liittyen keskustelijan ammattiin kuten ne olivat analyysivaiheessa itselläni ylhäällä, jotta saisin eri ammattiryhmien näkökulmat huomioitua.

Vastauksista kumpusi asioita, jotka liittyvät jaettuun johtajuuteen. Jaettua johtajuutta tai sitä millaisena se koettiin, nähtiin olevan osallistujien työyhteisössä ja varhaiskasvatusorganisaatiossa. Vastaukset liittyivät päiväkodin arkeen ja käytännön työhön sekä toisaalta vastauksista löytyi asioita jotka liittyvät esimerkiksi toimintakulttuuriin ja ideologioihin sekä arvoihin. Tulokset on esitelty siten, että pääluokkien alla käsitellään siihen liittyviä tuloksia. Pääluokat olen valinnut sisällön analyysini pohjalta yhdistäen teoriaani jaetusta johtajuudesta. Otsikot muodostuivat siis yhdistäen keskusteluissa paljon esiintyneitä aiheita ja mitä opimme jaettuun johtajuuteen kuuluvan teoriaosuudessa.

### 5.1 Toimintakulttuuri ja arjen tehtävien delegointi

Jaettua johtajuutta nähtiin olevan työyksikössä ja puhuttiin jopa, että sitä näkyy koko organisaatiotasolla. Jaetun johtajuuden nähtiin olevan arjen tehtävien delegointia ja ajatusten vaihtoa, mutta myös paljon enemmän. Jaetun johtajuuden nähtiin olevan osa toimintakulttuuria lähtien siitä, että kaikilla on sama päämäärä ja tavoite ja yhteiset arvot sekä pelisäännöt. Päiväkodin johtajan koettiin olevan suunnannäyttävä ja henkilö joka pitää kaikki langat käsissään.

"Mikä mun mielestä tähän jaettuun johtajuuteen liittyy, niin semmonen kirkastaminen, vision ja strategian yhteinen päämäärä" (johtaja).

Koettiin myös, että kaikilla tulisi olla näkemys siitä, että mitä kaikkia tehtäviä päiväkodissa on hoidettavana eri ammattiryhmillä ja ymmärrys siitä mikä on oma rooli. Toisaalta keskusteluissa kävi myös ilmi, että tarvetta on olla kykeneväinen tekemään vähän kaikkia tehtäviä omien taitojen ja osaamisen mukaan.

"Onhan tää sellainen paikka et täällä on hyvä osata vähän kaikkee maan ja taivaan väliltä" (lh3)

Tehtävien delegoimisen nähtiin olevan tarpeellista, jotta työyhteisö toimii. Koettiin, ettei tehtävät, esimerkiksi työvuorojen suunnittelu, kuulu ainoastaan johtajalle vaan eri työntekijät ja varajohtaja voivat ottaa vastuuta ja tehtäviä omalle kontolleen. Kaikilla näytti olevan vahva yhteinen näkemys siitä, että varajohtaja kykenee hoitamaan itsenäisesti tehtäviä jos johtaja ei ole paikalla. Keskusteluihin osallistuneet olivat samaa mieltä siitä, että kaikkien tulee ottaa vastuuta omista työtehtävistään ja auttaa omalla panoksellaan



muita. Kaikkien ammattiryhmien työpanos nähtiin merkityksellisenä ja keskustelusta ilmeni, että arkea helpottavat selkeät tehtäväkuvat, joita eri ammattiryhmillä on. Jokaisen työntekijän osaamisen ja voimavarojen hyödyntäminen koettiin myös arvokkaaksi.

Osallistujien näkemyksenä oli, että jaettu johtajuus on muun muassa sitä, että esimies luottaa työntekijöihin ja osallistaa heitä yhteiseen päätöksentekoon. Osallistamisena nähtiin muun muassa se, että johtaja ei kerro vastauksia valmiina jos haasteita tulee vastaan vaan antaa työntekijöille mahdollisuuden selvittää ensin itse tai auttaa antamalla vinkkejä. Tärkeänä nähtiin, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on sama päämäärä, kaikilla on kirkkaana perustehtävä ja työnteko nojautuu yhteiseen arvopohjaan. Yhteinen visio, siihen sitoutuminen ja tavoitteista keskustelu koettiin erityisen tärkeäksi. Yhteisiä pelisääntöjä ja yhteistä pedagogiikka arvostettiin keskusteluun osallistuneiden kesken suuresti. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että keskustelua on paljon ja samankaltaista ajatusmaailmaa löytyy työyhteisön sisästä. Molemmissa keskusteluissa mainittiin moneen kertaan vuorovaikutuksen ja dialogisuuden tärkeys. Useasti mainittiin myös, että on merkityksellistä, että kaikki työyhteisön jäsenet tietävät työyhteisön toimintamallit ja työskentelevät suunnitelman mukaisesti.

”Tietenkin eroja on mut arvostetaan samoja asioita ja se lapsen kohtaaminen esimerkiksi on meillä hyvin samanlainen. Se on semmonen mitä on pidetty tärkeänä ja tuotu esiin.” (varajohtaja)

## 5.2 Keskustelukulttuuri, vuorovaikutus, dialogisuus ja tiedon jakaminen

Dialogisuus, vuorovaikutuksellisuus ja keskusteleva työyhteisö olivat teemoja jotka nousivat keskusteluista vahvimpina esiin. Keskustelut, pedagogiset foorumit ja palaverit koettiin erittäin tärkeiksi. Jotta työtä voitaisiin kehittää on dialoginen työote ehdoton (esim. Syvänen–Tikkamäki– Loppela–Tappura– Kasvio– Toikko 2015).

”Se keskustelukulttuuri! Se on tosi tärkeä. Kaikki pitää olla avointa, dialogia, paljon puhetta ja paljon puhetta varhaiskasvatuksesta.” (johtaja)

Talon viikkopalaverit, viikoittaiset tiimipalaverit, työillat, pedagogiset keskustelut ja koulutuksiin osallistumiset nähtiin tärkeinä siinä, että vuorovaikutuksellisuus ja hyvä yhteistyö voisivat olla osa toimintakulttuuria. Työyksikköön oli luotu myös rakenteita jotka mahdollistivat vahvan keskustelukulttuurin syntyä. Esimerkiksi naapuriryhmän lastentarhanopettajille oli suunniteltu samat työvuorot, jotta arjessa olisi mahdollista vaihtaa ajatuksia pedagogiikasta ja keskustella. Lisäksi työyhteisön periaatteisiin kuului, että kenestäkään

ei puhuta selän takana. Jos oli huomautettavaa toisen työnteosta, otettiin se puheeksi asianomaisen kanssa vaikka johtajakin olisi paikalla. Avoimuutta ja rehellisyyttä korostettiin vastauksissa monta kertaa. Läpi vastausten muistettiin painottaa, että vaikka puhetta pitää olla paljon, niin tulee sen myös olla laadukasta ja ammattipuhetta, puhetta pedagogiikasta ja varhaiskasvatuksesta.

”Avoin meininki ja asiat otetaan puheeksi. Käsitellään eikä jäädä puimaan.” (lh2)

Palaverit nähtiin tärkeinä sen vuoksi, että niiden avulla pystytään luomaan mahdollisuuksia sellaiselle toimintakulttuurille missä on läsnä luottamus, avoimuus ja yhteiset arvot ja tavoitteena asiakkaan hyvinvointi. Palavereissa nähtiin myös mahdollisuus yhteiselle suunnitteluajalle ja yhteisten toimintamallien luomiselle ja toiminnan arvioinnille.

”Paljon puhetta tarvitaan ja tietty rakenteet pitää olla ja tiimipalaverit. Et se on ihan pyhä asia, et sä pidät sen palaverin vaikka yksin, jos ketään muita ei oo. Sisäistä dialogia.” (johtaja)

Keskustelun ja palaverien tärkeys nähtiin myös osaksi koko organisaation toimivuutta. Esimieskokoukset ja yhteiset koulutukset koettiin hyödyllisiksi. Koettiin, että varhaiskasvatusorganisaatio on aika matala ja se nähtiin hyvänä asiana. Pidettiin tärkeänä, että keskusteluyhteys on mahdollista erilaisissa varhaiskasvatusorganisaation yhteisissä tilaisuuksissa ja koulutuksissa. Se, että keskustelu ja palaverikäytännöt ovat aika läpinäkyviä läpi organisaation ja kontaktia on mahdollista saada, koettiin hyvänä. Tiedonkulku palavereista tiimiin ja kaikille työntekijöille on edellytys sille, että kaikki ovat selvillä siitä minne ollaan menossa.

”...tää varhaiskasvatusorganisaatio on niin tosi matala siis sillä tavalla et onhan meillä niin älyttömän hyvä yhteys meidän (alueen)varhaiskasvatuspäällikköön ja joka niinku paljon kuuntelee...” (lastentarhanopettaja 1)

Mikä oli huomioitavaa liittyen keskustelukulttuuriin ja jaettuun johtajuuteen niin eroavaisuuksia löytyi kahden päiväkodin väliltä, jotka siis kuuluvat samaan yksikköön. Toinen päiväkodeista oli aiemmin eri yksikössä johon oli kuulunut parhaimmillaan yhteensä kolme eri päiväkotia ja toinen taas ollut aiemmin yhden päiväkodin yksikkö. Useamman talon yksikössä oli totuttu siihen, ettei johtaja ole aina paikalla ja toisessa päiväkodissa taas oli totuttu siihen, että johtaja on lähestulkoon aina paikalla.

Sekä johtaja, että työntekijät osasivat molemmat kuvata eroavaisuuksia jota huomaavat toimintamalleissa. Useamman yksikön talossa oli totuttu hoitamaan asioita itsenäisesti ja nykytilanteessakin johtajalta ei tultu usein kysymään ohjeita tai keskustelemaan päivän aikana arjen asioista. Toisessa päiväkodissa puolestaan johtajan huoneen ovi kävi tiuhaan ja mm. omiin päätöksiin haettiin vastausta ja vahvistusta johtajalta. Mikä oli myös huomioitavaa, johtajan keskustelussa kävi ilmi, että aiemmin jo monen talon yksikköön kuuluneessa päiväkodissa pedagogiselle keskustelulle tuntui jäävän enemmän aikaa palaverissa.

Osallistujat kokivat, että muotoutuneet rakenteet yksikön kahden eri päiväkodin välillä olivat erilaiset. Keskustelu- ja toimintakulttuureissakin koettiin olevan eroja. Eron nähtiin olevan siinä, että johtajan fyysinen läsnäolo tai poissaolo on vaikuttanut suuresti siihen millainen tarve vuorovaikutukselle on. Yhteinen toive oli, että yhä itsenäisempään työskentelyyn kannustettaisiin ja opeteltaisiin siihen, ettei jokaista asiaa tarvitse varmistaa johtajalta. Näin opittaisiin ottamaan omasta työstä enemmän vastuuta.

Vuorovaikutuksen ja keskustelun tärkeyden yhteydessä puhuttiin myös paljon siitä, että hyvin toimiva vuorovaikutus vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Varsinkin työntekijät kokivat, että tuki työyhteisössä ja johtajan tuki ovat tärkeitä ja auttavat jaksamaan. Johtajan näkökulmasta taas osaava varajohtaja ja henkilökunta auttavat jaksamaan.

”...niin se esimiehen tuki on ollut äärimmäisen tärkeä ja eikä oo itsestään selvyys mut sekin kun on tullut niin se on auttanut jaksamaan ja sit jaksaa tehdä sitä työtäkin paremmin.” (lastentarhanopettaja 1)

### 5.3 Pedagogisen johtamisen jakaminen

Pedagogisen johtamisen jakaminen näkyi keskusteluissa yhtenä isona teemana. Pedagogiikan jakamisen nähtiin liittyvät jaettuun johtajuuteen ja pedagogiikan nähtiin kuuluvan kaikille, mutta vastuu sen johtamisesta koettiin olevan päiväkodinjohtajalla sekä suurelta osin lastentarhanopettajilla kuten se laissa ja tehtävänkuvauksissa määritellään kuuluvaksi.

Pedagogisten päälinjausten ja pedagogiikan laadun nähtiin kumpuavan päiväkodinjohtajalta. Yhtenäinen näkemys oli, että päiväkodin johtaja on vastuussa siitä millainen pedagogiikka varhaiskasvatusyksikössä vallitsee. Keskusteluissa kuitenkin ilmeni, että pääosin pedagogisista valinnoista vastaavat ryhmien lastentarhanopettajat, jotka toki

noudattavat yhteisesti laadittuja suunnitelmia. Pedagogista suunnittelua tehdään yksikön yhteisissä pedagogisissa palaverissa joihin osallistuvat lastentarhanopettajat sekä päiväkodin johtaja. Pedagogista suunnittelua ja keskustelua käydään myös tiimipalaverissa ja työilloissa, joihin osallistuvat kaikki talon työntekijät. Pedagogiikasta puhutaan myös varhaiskasvatuksen yhteisissä tilaisuuksissa, esimerkiksi alueellisissa pedagogisissa foorumeissa ja koko kaupungin yhteisissä koulutuksissa. Näitä eri foorumeita pidetään tärkeinä väylinä sille, että koko yksikössä toteutuu laadukas pedagogiikka ja toimintaa myös arvioidaan yhdessä. Lisäksi tällä tavoin varmistetaan, että pedagogiikka on linjassa kaupungin ja valtakunnallisten linjausten kanssa.

Pedagogiikan tärkeys nostettiin esiin myös asiakasnäkökulmasta. Varhaiskasvatuksen perustehtävän mukaisesti koettiin, että pedagogiikan suunnittelu ja laadukkuus ovat todella keskeisessä roolissa kun mietitään asiakkaan sujuvaa arkea ja hyvinvointia.

”Mä luulen et se on lapsellekin kiva ja helpompi olla sellaisessa talossa jossa kaikilla on sama linja ja vastataan niihin lapsen tarpeisiin samalla tavalla.” (lh2)

”...kyllähän se on lastentarhanopettaja joka vastaa pedagogiikasta mut eihän jaettu johtajuus poista sitä et johtaja viime kädessä kuitenkin itse vastaa kaikesta...” (johtaja)

Tiimipalaverien tärkeys nostettiin pedagogiikasta puhuttaessa esiin useasti. Tiimipalaverissa on aikaa suunnitella ja keskustella tiimin toiminnasta sekä arvioida toimintaa. Palaverit ovat aika ja paikka siirtää informaatiota ja omaa osaamista toisille ja toisaalta reflektoida tiimin jäsenten kanssa yhdessä keskustellen. Tiimipalaverit nähtiin myös yhteisten innovaatioiden ja oppimisen paikkoina. Vuorovaikutus mahdollistaa myös sen, että on aikaa kehittää toimintaa ja keksiä uutta. Kun kaikkien viisaat päät lyödään yhteen, on mahdollista todellakin oppia toisilta ja kehittää toimintaa.

#### 5.4 Päiväkodin johtajan työ ja varajohtajuus

Keskustelua herätti paljon päiväkodinjohtajan työnkuva ja eritoten se mitä siitä voi jakaa sekä delegoida. Pohdittiin mitä tulee jakaa ja mitä voi jakaa tai mistä ei tulisi luopua tai mistä ei edes voi luopua. Osa päiväkodin johtajan tehtävistä on sellaisia joita ei vaan voi jakaa siitä syystä, että ne ovat sidottuja virka-asemaan. Varajohtajan asema ja tehtävät herättivät myös paljon keskustelua, sillä koettiin että sekä johtajan että varajohtajan ja miksei koko työyhteisön työmäärä on kasvanut tai haasteet ovat lisääntyneet.

Päiväkodin johtajalla on hoidettavana iso kokonaisuus, on hallittava leadership ja management johtaminen. Päiväkodin johtajan on oltava hyvä hallitsemaan henkilöstöä ja hoidettava arjen asiat mutta hoidettava hallinnollinen puoli, huolehdittava taloudesta ja kehitettävä toimintaa. Keskusteluissa kävi ilmi, että haasteita luo tänä päivänä muun muassa se, että alaisia on usein paljon ja yksikköön kuuluu monta päiväkotia. Aina ei voi olla läsnä ja tilanteet ovat vaihtuvia. Keskusteluissa kävi ilmi, että arjen asioiden hoitaminen vie paljon aikaa ja juuri esimerkiksi työn kehittämiseksi jää varsin vähän tilaa.

Päiväkodin johtaja myös toi esille sen, että voisi luopua paljostakin omassa työssään, mutta tuntuu, että suurin este on se, että ei halua rasittaa muita lisäämällä työmäärää. Toiveena oli, että organisaatiossa voitaisiin yhdessä pohtia päiväkodin johtajan työnkuvaa ja sitä mitä siitä voisi jakaa ja kelle tai mihin. Päiväkodinjohtajan kanssa keskustelussa myös pohdimme voisiko toimialamme kehittyä niin, että saisimme enemmän aikaa niille asioille, joita tutkimuksienkin mukaan (esim. Hujala & Eskelinen), päiväkodin johtajat haluaisivat enemmän työstää. Pedagogiikan kehittäminen on yksi niistä.

Työntekijöiden näkökulmasta varajohtajuus koettiin tärkeänä sen takia, kun johtaja ei voi olla aina läsnä talossa, että on joku jolta tarvittaessa voi kysyä apua ja tukea tai joka on valmis selvittämään esimerkiksi sijaisjärjestelyjen tarvetta. Johtajan näkökulmasta varajohtaja on johtajan oikea käsi, jonka puoleen johtajan on helppo kääntyä, mutta myös työntekijöiden on helppo lähestyä. Kuitenkin varajohtajan roolin tulisi olla sellainen joka johdattaisi päiväkotia yhteisten arvojen ja tavoitteiden pohjalta, mutta joka kuitenkin osaisi olla rohkea ja päättäväinen muun muassa päätösten suhteen. Paljon pohdittiin myös sitä, millaisia alaistaitoja varajohtajalta vaaditaan jotta osaisi toimia varajohtajana ja tekisi työnsä hyvin. Luotettavuus, hyvät organisointitaidot, vastuunottamisen taito ovat muun muassa sellaisia ominaisuuksia jota varajohtajalta niin kuin tietenkin johtajaltakin yleensä vaaditaan. Välillä päiväkodin arjessa on tehtävä päätöksiä, jotka eivät välttämättä ole kaikkien työntekijöiden mieleen (esim. vuoronvaihdot, toiminnan suunnitelmien muutokset). Niin johtajan kuin varajohtajankin tulee olla sellaisia, jotka kestävät sen tunteen ettei kaikkia voi miellyttää ja ottavat asiat ammattimaisesti. Avoimuutta ja rehellisyyttä korostettiin myös varajohtajan taidoista puhuttaessa.

”...varajohtajalla ja johtajalla pitää olla se yhteinen näkemys siitä et mihin me ollaan menossa ja mitä tässä tapahtuu ja myös sit semmonen jonka kanssa voi peilata niitä omia ajatuksia...(Johtaja)

Varajohtajuudesta keskustellessa puhuttiin paljon luottamuksesta ja kiinnostuksesta johtamiseen. Ilmeni, että sellaisen työntekijät ovat harvassa keillä on kiinnostusta siirtyä johtajan tehtäviin. Pohdittiin, että mikä asia johtaa siihen, ettei kiinnostusta juuri ole. Onko se valtava tehtävämäärä, vastuu vai se tila, että saattaa olla vähän puun ja kuoren välissä. Vai se, ettei oikein selkeästi ole määritelty, että millä ajalla ne varajohtajan tehtävät tehdään kun varajohtajan tehtäviin kuuluu pääasiallisesti lapsiryhmässä toimiminen. Tässä yhteydessä puhuttiin myös johtajuuden houkuttelevuudesta ja alan palkkauksesta yleisesti. Ne eivät välttämättä vastuineen ole houkuttelevimpia.

"Kyl sitä pitäis miettiä ihan organisaatiossakin et miten niiden varajohtajien aika riittäis ja miten ollaan suunniteltu niin ei oikeesti yleensä toimi käytännössä." (varajohtaja)

Keskustelussa pohdittiin myös sitä, että vaikka johtajuutta jaetaan ja tarve jakamiselle on, ei se poista johtajan tarvetta. Johtajan on loppupeleissä se joka pitää huolta niin asiakkaita, henkilöstöstä ja siitä, että tehtävät hoituvat hyvin ja ajallaan. Johtajalla on tärkeä rooli kapellimestarina joka ohjastaa orkesteriaan oikeaan suuntaan.

"Muutenhan oltais kun ellun kanat!" (lh3)

## 5.5 Osaamisen johtaminen, osaamisen kartoittaminen ja hyödyntäminen

Jaetusta johtajuudesta keskusteltaessa yhdeksi teemaksi nousi osaamisen johtaminen, sen kartoittaminen ja osaamisen hyödyntäminen. Johtaja koki, että jotta voidaan hyödyntää työntekijöiden ja kollegoiden osaamista, on ensiarvoisen tärkeää kartoittaa mitä osaamista löytyy ja toisaalta kartoittaa samalla koulutustarpeita. Samalla ilmeni, että osaamisen kartoitusta ei ole vielä tehty kokonaisvaltaisesti ja sille olisi tarve. Osaamisen kartoitus koettiin hyödyksi siinä, että jokaisen osaaminen tulisi kaikkien tietouteen ja toisaalta näin sitä päästäisiin parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntämään.

Päiväkodin johtaja perusti johtamisensa oppivan organisaation malliin. Oppivan organisaation lähtökodit ovat aika samoja teemoja mitä jaettuun johtajuuteen liittyy. Yhteistä on yhteisöllisyys, yhteiset tavoitteet ja yhdessä oppiminen. Aktiivinen vuorovaikutus ja rikas keskustelukulttuuri ovat yhteneväisyyksiä molemmissa johtamisen malleissa.

Keskusteluissa kävi ilmi etteivät kaikki työntekijät ole yhtä innostuneita kehittämään tai kouluttautumaan ja sen vuoksi on tärkeää kartoittaa mitä osaamista on ja minkälaiselle osaamiselle ehkä olisi tulevaisuudessa tarvetta. Tässä yhteydessä ilmeni, että miten johtamisella saisi motivoitua ja innostettua työntekijöitä oppimaan uutta. Jotenkin olisi saatava kaikki näkemään, että omalla työpanoksella on merkitystä suuremmassa mittakaavassa ja jos tekee oman työnsä hyvin ja haluaa kehittyä siinä, on se myös kaikkien yhteinen hyvä.

Osaamisen johtamisesta keskusteltaessa oli puhetta luottamuksesta ja lähinnä luottamuksesta siihen, että työntekijän taitoihin ja osaamiseen on pääsääntöisesti luotettava. Varhaiskasvatuksen parissa työskentelee pääsääntöisesti osaavaa ja melko korkeasti koulutettua henkilökuntaa. Työntekijöissä on monenlaista asiantuntijuutta ja sen kaiken hyödyntäminen on järkevää.

"Nyt mä mietin esimerkiksi tätä osaamisen jakamista kun keskitytään tähän koulutukseen et pitää alkaa ottaa enemmän työiltoja et niiden koulutusten tieto tulee kaikille." (Johtaja)

Osaamisen hyödyntämisen väyläksi kerrottiin palaverit, työillat ja muut varhaiskasvatuksen yhteiset foorumit ja päivittäiset keskustelut työyhteisössä. Ongelmana tuntui osaamisen hyödyntämiselle olevan ajanpuute, kuten valitsemastani esimerkistäkin käy ilmi. Sekä työntekijät että johtaja olivat sitä mieltä, että arjen työ ja haasteet vievät ajan. Koettiin, että mahdollisuuksia olisi hyödyntää johtajan pedagogista näkemystä enemmänkin jos olisi aikaa jalkautua arkeen ja käydä esimerkiksi tiimipalavereissa, jossa mahdollisuus yhteiselle jakamiselle on parhain. Ajanpuute yhteisille keskusteluille nousi useaan otteeseen puheeksi ja sen koettiin olevan esteenä osaamisen hyödyntämiselle.

## 5.6 Luottamus, motivaatio ja sitoutuneisuus

Haastatteluista nousi esiin luottamuksen, motivaation ja sitoutuneisuuden tärkeys suhteessa siihen, että perustehtävässä onnistutaan ja voidaan rakentaa jaettua johtajuutta. Osallistujat olivat sitä mieltä, että jos luottamus on molemmin puolta se kasvattaa vastuuntuntoa omasta työstä ja lisää motivaatiota tehdä työtä paremmin jopa omien tehtävän kuvien yli. Luottamus nähtiin perustavanlaatuisena tekijänä siihen, että työntekijät ovat motivoituneita tekemään työnsä hyvin. Luottamus nähtiin myös edellytyksenä sille, että asioita ja ajatuksia voidaan jakaa työyhteisössä.

"se semmonen vapaus ja luottamus mitä johtaja osoittaa niin kasvattaa meissä sitä vastuuta ihan samanlailla kun lapselle sanoo et mä kuotan suhun niin haluu olla sen luottamuksen arvoinen ja tehdä sen työn hyvin ja ottaa sen vastuun eikä sysää toisten niskoille ja sieltähän se ikään kuin se koko toimintakulttuuri lähtee sitte tai sen rakentaminen"(varajohtaja)

"esimies antaa meille tosi niinku vapaat kädet tai siis sillei et luottaa meidän taitoihin ja saadaan tehdä asioita sillai meidän omalla tyylillä tai siis on toki se punanen lanka jota kaikki noudattaa mut antaa vastuutehtäviä ja jakaa sitä omaa johtajuutta." (lastenhoitaja 1)

Paljon oli puhetta myös siitä kuinka motivaatiota voi synnyttää ja mistä luottamus syntyy. Koettiin myös, että motivaation lisääminen on haasteellista jos työn tekemiseen ei ole niin sanotusti "sisäistä paloa".

"Musta se luottamus on semmonen et se ruokkii itseään. Et kun johtaja luottaa meihin niin halutaan tehdä hyvin ja se on sellainen kehä. Tässä talossa on siitä paljon hyviä kokemuksia." (varajohtaja)

"siinä motivaatiossa on omat haasteensa, et miten saa ihmiset tekemään "ekstraa" ja motivoitumaan" (johtaja)

Motivaatiota lisäsi keskusteluiden mukaan se, että nähtiin, että omalla työllä on merkitystä ja asiakkaat voivat hyvin. Johtajalta ja hänen esimieheltään tuleva palaute koettiin merkitykselliseksi kun pohdittiin sitoutuneisuutta ja motivaatiota tehdä työtä. Nähtiin tärkeänä myös se, että on mahdollista kertoa esimiehille omia näkemyksiään ja tuntea itsensä kuulluksi ja huomioiduksi. Työntekijät mainitsivat myös, että kokevat arvokkaana sen, että organisaatiossa on tullut sellainen tunne, että jokaisen työntekijän panosta arvostetaan. Heidän yksikössään tunne on syntynyt muun muassa siitä, että oman esimiehen esimiehelläkin on ollut aikaa irrottautua omista tehtävistään ja tulla keskustelemaan heidän kanssaan uudesta varhaiskasvatussuunnitelmasta. Tästä heille oli tullut myös tunne, että heillä on mahdollisuus saada omia viestejään eteenpäin ja voivat vaikuttaa tällä tavoin oman alansa kehittymiseen.

## 5.7 Jaetun johtajuuden haasteet varhaiskasvatuksessa

Keskusteluissa ilmeni myös sellaisia asioita jotka saattavat estää jaetun johtajuuden toteutumista päiväkodissa ja organisaatiossa. Kiire ja runsas tehtävämäärä olivat ne kaksi seikkaa jotka esiintyivät keskusteluissa monta kertaa rajoittavina tekijöinä. Kiire ja ajan-



puute tuntuivat olevan sekä johtajaa että työntekijöitä stressaava aihe. Negatiivisia tunteita herätti myös se, että äkillisesti muuttuvat arjen tilanteet ja henkilökuntavaje aiheuttivat muutoksia suunnitelmiin usein.

"et tulipalot sammutellaan, mut muuta ei ehdi jotku asiat sitten vaan jää ja niistä ois meille tosi paljon hyötyä" (varajohtaja)

"Harmittaa kun aina joku tärkeä peruuntuu ja se vaikuttaa työviihtyvyyteen...Ois tosi tärkeitä et ois aikaa lapsiryhmässä sille suunnittelulle." (lastentarhanopettaja 2)

Kiireen nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen. Lisäksi koettiin, että organisaatiotasolla ei osata hyödyntää henkilöstön osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Osaamisen hyödyntämisen esteenä koettiin juuri kiireen tuntu ja se, että arjessa ei ole aikaa keskustella esimerkiksi koulutuksista, joista tulisi välillä tärkeääkin tietoa ja osaamista työyhteisöihin. Usein oli tullut se tunne, että kun oli käynyt koulutuksessa, ei siitä ollut ehtinyt kertomaan toisille työntekijöille lähes ollenkaan ja sitten tieto on jäänyt levittämättä. Osaamisen jakamiselle on omassa yksikössä tehty rakenteita palaverien keinoin, mutta suunnitelmallisuutta ja jakamisen hetkiä toivottiin lisää.

Keskusteluissa kävi ilmi, että koettiin myös, että organisaatio on välillä joustamaton ja esimerkiksi työaika ei salli joustoa. Toivottiin, että työaikaa voisi suunnitella enemmän joustavaksi siten, että olisi mahdollista vaikka vierailla toisissa työyksiköissä esimerkiksi benchmarkkaamassa tai keskustelemassa tai hakemassa oppia johonkin siellä toimivaan menetelmään jota omassa yksikössä ei vielä ole. Tämä tarkoittaisi myös käytännössä sitä, että työntekijöitä olisi koko ajan tarpeeksi ja sijaisia olisi mahdollista käyttää ilman, että ajateltaisiin taloudellista puolta.

Keskusteluissa puhuttiin myös joustamattomuudesta sen suhteen, että harvemmin tehdään varhaiskasvatusalueiden välistä yhteistyötä tai vielä harvemmin yhteistyötä toimialojen yli. Sellainenkin voisi olla tervetullutta ja tukisi osaamisen leviämistä ja johtajuutta. Tiedonkulku koettiin myös toimialalla kehittämisen paikkana ja koettiin, että se helpottaisi arkea ja oman tehtävän hoitoa.

"niinku siihen tää kaupunki ei oo vielä valmis, et ois tällasii akselin poikki olevii porukoita jotka menis ja auttais. Et kyllä sitä katotaan vaan et kun se palkka tulee tuolta niin sinne se työ tehdään." (johtaja)

Keskusteluissa annettiin myös muutamia ratkaisuehdotuksia siihen miten jaetun johtajuuden onnistumista voitaisiin tukea varhaiskasvatusorganisaatioissa. Sekä henkilökunta, että johtaja olivat sitä mieltä, että organisaation tulisi tukea enemmän varajohtajuutta. Varajohtajille annettaisiin enemmän aikaa tehdä johtamiseen kuuluvia tehtäviä. Tärkeimpänä ratkaisuehdotuksena oli se, että päiväkodinjohtajan työtehtäviä voisi jakaa yhä enemmän, ei vain varajohtajalle tai henkilökunnalle, vaan uudelleen järjestää niitä rakenteellisilla muutoksilla. Esimerkiksi asiakasohjausta voisi miettiä uudelta kantilta tai osaa siitä, esimerkiksi päivähoitopäätökset ja sijoitukset voisi hoitaa joku muu. Lisäksi pohdittiin voisiko budjetin teon keskittää taloushallintoon.

”et mä voin kyllä jättää ihan rohkeesti paljon pois, paljon tekemättä. Mikä ei vaikuta mun perustehtävään” (johtaja)

Ristiriitaisia tunteita osallistujat välittivät siitä kun tehtäviä jaetaan yhä enemmän. Osittain tehtävien delegoiminen ja vastuuttaminen nähtiin hyvänä työmotivaatiota nostavana tekijänä mutta osittain koettiin, että lisätehtävät lisäävät vain kuormitusta. Johtajasta myös tuntui siltä, että ei edes halua lisätä toisten työtaakkaa antamalla tehtäviä henkilökunnalle kun näkee että on ennestäänkin jo paljon tehtävää. Näille asioille toivottiin tehtävän jotain toimialalla ja yhteiskunnallisesti, jotta varhaiskasvatus säilyisi laadukkaana toimintana.

#### 5.8 Jaetun johtajuuden kehittyminen -tuloksien läpi käynti työyhteisössä ja kehittämis-ideat sekä kohteet

Työyhteisö kokoontui kuulemaan opinnäytetyöni ensimmäisien keskustelujen tuloksia ja pääsi pohtimaan nykyhetken tilaa työyksikön toimintakulttuurissa ja millaisena jaettu johtajuus ja johtaminen tällä hetkellä näyttäytyvät.

Pääasiallisesti tuntui, että työyksikön tilanne oli edelleen aika samanlainen toimintakulttuurin suhteen kuin ensimmäisien keskustelujen aikaan. Jaetun johtajuuden näkökulmasta yksikössä oli edelleen selvää, että kaikki arvostivat hyvää vuorovaikutussuhdetta, dialogisuutta ja yhteisen tekemisen kulttuuria. Vahva luottamus sekä työntekijöiden kesken että suhteessa johtajaan koettiin vahvaksi voimavaraksi. Mikä oli kiintoisaa nähdä, oli se, että yhteistyötä varhaiskasvatusalueen päällikön kanssa arvostettiin ja koettiin, että hänen vaikutuksensa näkyvät työyksikössä asti. Ilmi tuli, että työntekijät kokevat että heidän omalla esimiehellään on luottamuksellinen ja dialoginen suhde omaan esimieheen ja tällä taas varhaiskasvatuksen johtajaan. Koettiin, että näin matalassa organisaatioissa kuin varhaiskasvatus Helsingissä on, luottamus valuu ylhäältä alas ja taas toisin

päin. Näin työntekijöilläkin on tunne, että heidän työtään arvostetaan ja heidän äänensä kuuluu ja tällä tavoin myös lapsen ääni kuuluu.

Aiempien keskustelujen pohjalta saaduista tuloksista kävi myös ilmi, että yksikköön kuuluvien päiväkotien toimintakulttuureissa tuntui olevan eroja. Esimerkiksi toisessa johtaja ei ”joutunut” osallistumaan arkeen ja sen järjestelyihin yhtä paljon kuin toisessa. Toisen päiväkodin palaverissa jäi tästä syystä myös enemmän aikaa vaikka pedagogiselle keskustelulle. Tilanne tuntui uuden keskustelun pohjalta saaduista tuloksista olevan edelleen aika samanlainen. Toisessa päiväkodissa ollaan enemmän autonomisia kuin toisessa.

Varajohtajuus oli tässäkin keskustelussa esillä, mutta siihen ei paneuduttu yhtä syvästi kuin aiemmin sillä muutoksena oli se, että Helsingissä on nyt jo melko tarkat suunnitelmat rakenteellisista muutoksista varajohtajuuteen ja ne ovat varmasti toivottuja kun mietitään varajohtajien tehtävämäärää ja sitä, miten he saavat aikansa riittämään sekä ryhmässä toimimiseen että varajohtajuuteen.

Osaamisen jakaminen nousi kehittämiskohteeksi ensimmäisien keskustelujen pohjalta ja tilanne tuntui olevan edelleen sama. Osaamisen kartoittamiseen ja jakamiseen toivottiin edelleen toimivia rakenteita ja sitoutuneisuutta. Osaamisen jakamisesta oli sovittu palaverirakenteisiin viikoittain, mutta arjessa tämä tuntui unohtuneen. Kiireen tuntu ja työmäärä nähtiin osaamisen jakamisen rajoittavina tekijöinä. Osaamisen jakamisella oli myös yksikössä rakenteita jotka eivät toimineet koko yksikön osalta. Esimerkkinä pedagoginen kaveriryhmä palaveri, jossa naapuriryhmien lastentarhanopettajat tapaavat viikoittain ja keskustelevat pedagogiikasta, lasten asioista ja mentoroivat toisiaan.

Osaamisen jakamista ja sen rakenteita pohdittiin sekä yksikkö-, että organisaatiotasolla. Osaamisen jakamista mietittiin myös hyvin monimuotoisesti. Osaamisen jakamisena nähtiin niin koulutuksista informaation levittäminen kuin oman erityisosaamisen hyödyntäminen. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että osaamista hyödynnettiin liian vähän joka tasolla koko toimialalla. Osaamisen jakaminen nähtiin siis kehittämiskohteena oman yksikön osalta. Kehittämiseen tuli myös jo muutama idea, jotka todennäköisesti laitetaan käytäntöön piakkoin. Ideoitiin, että omaa erityisosaamista voi videoida (esim. tanssipedagogiikkaan perehtynyt voi videoida liikuntatoimintaa) ja jakaa halukkaille. Osaamisen jakaminen päätettiin ottaa myös kehittämisspäivän teemaksi mahdollisesti joko kevään tai

syksyn kehittämispäivään jossa oman yksikön erityisosaamiset jaetaan ja kutsutaan vielä toimialalta joku erityisosaaja luennoimaan omasta aiheestaan.

## 5.9 Yhteenveto tuloksista

Kehittämistyöhön ja keskusteluihin osallistuneet näyttivät olevan yhtä mieltä siitä, että jaettua johtajuutta esiintyy heidän työyksikössään ja se näyttäytyy osiltaan jo osana heidän toimintakulttuuriaan. Tuloksista päällimmäisenä kumpusi yhteisymmärrys siitä, että vuorovaikutusta ja hyvää keskustelukulttuuria pidettiin erityisen tärkeänä sen suhteen, jotta jaettua johtajuutta voisi syntyä ja on syntynyt. Keskusteluihin osallistuneet kokivat, että heidän omassa työyksikössään hyvää vuorovaikutusta ja keskustelua oli vaalittu ja toteutettu.

Tuloksista käy ilmi, että kaikki arvostavat vuorovaikutustaitoja ja dialogisuutta. Se, että työyhteisössä puhutaan paljon, vaikeistakin asioista, kertoo siitä, että luottamusta arvostetaan myös. Luottamus olikin vahvasti esillä tuloksia tarkasteltaessa. Työyhteisössä koettiin, että vastavuoroinen luottamus on erittäin tärkeää. Luottamuksesta puhuttiin sekä johtajan ja työntekijöiden välillä sekä koettiin, että johtajan ja varajohtajan on oltava vahvasti toistensa tukena. Varajohtajan tehtävä koettiin vastuulliseksi ja johtajan oikeana kätenä toimimiseksi. Varajohtajan kuten tietysti johtajankin hallittavana nähtiin olevan iso kokonaisuus. Myös delegoiminen ja vastuullisten tehtävien jakaminen nähtiin tärkeänä osana jaettua johtajuutta omassa työyksikössä. Vastuullisten tehtävien jakaminen ja se, että työntekijät ottavat vastuuta auttavat myös yhteisen hyvän rakentamisessa.

Tehtävämäärä ja kiire koettiin jaettua johtajuutta rajoittaviksi tekijöiksi. Tuloksien mukaan, niiden koettiin vähentävän muun muassa aikaa yhteiselle keskustelulle. Keskustelu kun taas toisaalta mahdollistaa ne hyvät asiat jota jaetun johtajuuden nähtiin sisältävän. Keskustelun avulla voidaan vuorovaikutuksellisesti pohtia esimerkiksi yhteisiä arvoja ja pedagogisia suuntaviivoja. Hyvä keskustelukulttuuri koettiin hyvän ilmapiirin perustaksi. Hyvä joukkuehenki ja se, että esimieskin kokee olevansa saman joukkueen jäsen kuin työntekijänsä onkin yksi lähtökohta sille, että työntekijät ovat sitoutuneita ja suhtautuvat vakavasti omiin tehtäviinsä mikä taas lisää motivaatiota (Juuti 2013: 203- 222).

Tuloksista nousi myös esiin, että osaamisen jakamista pidetään tärkeänä. Osaamisen jakamiselle on tarvetta, mutta osaamisen kartoittamista ja jakamisen keinoja tulee vielä kehittää. Jaetussa johtajuudessa ajatuksena olisikin, että kaikkien vahvuuksia osattaisiin

hyödyntää yhteisien päämäärien tavoittelussa (Juuti 2013: 203). Osaamisen jakamiselle varsinkin toivottiin aikaa arjen keskellä. Jatkuva kehittäminen on kaikkien etu (Juuti 2013: 223).

## 6 Johtopäätökset

Tuloksia läpikäydessä tarkastelin samalla löytyykö niistä millaisia yhteneväisyyksiä teoriaani. Tiedyt teemat nousivat keskusteluja analysoidessa tuloksista läpi joita tunnistin myös keräämästäni teoriasta. Näistä muodostuivat tulososiossani käyttämät yläotsikot. Pidän mielessäni opinnäytetyöni viitekehyksen kontekstina varhaiskasvatus.

Varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksen mukaan jaettua johtajuutta ilmenee sekä omassa työyksikössä että Helsingin varhaiskasvatusorganisaatiossa. Mikä on heti alkuunsa huomioitavaa, että sekä päiväkodin johtajan ja hänen työntekijöidensä näkemykset jaetusta johtajuudesta olivat melko yhteneväisiä. Tämä kertoo kenties siitä, että päiväkodinjohtaja on osannut luotsata omaa yksikköään samaan suuntaan ja vuorovaikutuksellista dialogia on käyty vuosien varrella jotta arvot ja yhteinen visio ovat selvillä jokaisella työntekijällä. Toisaalta tämä voisi myös kertoa siitä, että koko Helsingin varhaiskasvatus organisaatio on onnistunut luotsaamaan samanlaista ylhäältä alaspäin leviävää kulttuuria joka näkyisi kaikissa yksiköissä. Kaikilla osallistujilla oli melko lailla samansuuntaiset käsitykset siitä mitä jaettu johtajuus heidän omassa yksikössään tällä hetkellä on ja mitä haasteita siihen liittyy sekä omassa yksikössä, että organisaatiotasolla.

Jaetun johtajuuden nähtiin toteutuvan monissa eri yhteyksissä päiväkodin toimintakulttuurissa sekä arjessa. Jaettua johtajuutta ei nähty ainoastaan asioiden ja tehtävien jakamisena vaan sen nähtiin olevan hyvää vuorovaikutusta, keskustelua, vastuun jakamista ja jokaisen työntekijän osaamisen hyödyntämistä.

Jaetun johtajuuden nähtiin omassa työyksikössä olevan sitä, että johtaja luottaa, antaa vastuuta ja uskoo kaikkien osaamiseen. Koettiin, myös että tiimien jäsenten kesken luottamus, vastuun sekä tehtävien jako on olennainen osa oman työyksikön jaettu johtamista. Esimerkiksi johtaja luottaa siihen, että yhteisten luotujen periaatteiden, arvojen ja sääntöjen pohjalta tiimeissä osataan toteuttaa pedagogiikkaa ja tehdä työtä yhteisen päämäärän suuntaisesti. Koettiin, että varsinkin itsenäiseen päätöksentekoon kannuste-

taan paljon. Esimerkkinä se, että johtaja antaa ristiriitatilanteissa työntekijöilleen työvälineitä, mutta johtaja ei valmiiksi ratkaise ongelmia liittyen vaikka vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Keskustelun, vuorovaikutuksen ja dialogisuuden tärkeys nostettiin monessa yhteydessä esille. Varsinkin toimivien palaverikäytäntöjen luominen ja toimivissa palaverikäytännöissä onnistuminen koettiin osaksi sitä, että jaettua johtajuutta voi syntyä. Keskustelun nähtiin olevan myös perusta sille, että luottamusta voi syntyä sekä johtajan ja työntekijöiden että kollegoiden välille. Luottamuksen taas koettiin olevan yksi tärkeimmistä rakennuspalikoista siihen, että jaettu johtajuus mahdollistuu. Kun luottaa toiseen on helpompaa luovuttaa valtaa, vastuuta ja tehtäviä sekä luottaa siihen, että hommat hoituvat vaikkei itse tekisikään niitä. Johtajuus tulisikin nähdä yhteisöllisenä vuorovaikutuksellisenä ilmiönä. Tällöin työyhteisössä jaetaan samat tavoitteet ja visio ja kaikkien osamista hyödynnetään. (Locke 2003: 282–296).

Kaikkien osallistujien näkemys näytti olevan se, että omassa työyksikössä on erityisen tärkeää, se että alunalkaen kaikki ovat sitoutuneet samoihin arvoihin ja kaikki kulkevat yhteistä päämäärää kohti. Työn keskiössä kaikilla on lapsi, jonka kehitystä ja kasvua tuetaan yhdessä vanhempien kanssa. Asiakkaille yhteneväinen linja pedagogiikassa, samat arvot ja vision mukainen työskentely näyttäytyvät laadukkaana varhaiskasvatuksena ja työnteko on helpompaa kun vuorovaikutus asiakkaiden kanssa toimii. Varhaiskasvatuksen johtajuus voidaan nähdä kokonaisvaltaisena prosessina mihin tosiaan kuuluvat niin johtaja, hallinto kuin työntekijät sekä välillisesti vanhemmat sekä lapset ja oikeastaan kaikki, jotka ovat yhteistyössä varhaiskasvatuksen kanssa (Hujala – Eskelinen 2013: 214).

Organisaatiotasosta puhuttaessa kaikkien yhteinen näkemys oli se, että on ensiarvoisen tärkeää, että johtajalla mutta myös työntekijöillä on mahdollisuus vuorovaikutukselliseen suhteeseen päiväkodin johtajan esimieheen eli päivähoitoaluepäällikköön. Koettiin, että toimiva keskusteluyhteys ja se, että päällikkö tuo esiin esimerkiksi keskustelua yhteisistä arvoista, tavoitteista ja päämääristä sekä pedagogiikasta on tärkeää. Se, että päälliköllä näyttäisi olevan kiinnostusta ja aikaa yksittäisen varhaiskasvatusyksikön kanssa keskusteluun tuntui työntekijänäkökulmasta merkitykselliseltä.

Johtajan kokemuksen mukaan se, että on yhteistyötä sekä päällikön että muiden esimiesten kanssa on, mahdollistaa jaettua johtajuutta organisaatiossa. Yhteisissä tapauksissa on mahdollista käydä keskustelua ja jakaa osaamista. Toisaalta päiväkodin johtaja koki, että eri asiantuntijoiden osaamista voitaisiin jakaa laajemmin ja koordinoitummin, jos rakenteita muokattaisiin siten, että aikaa ja väyliä osaamisen hyödyntämiseksi luotaisiin tehokkaammin. Monilla päiväkodinjohtajillakin on erityisosaamista, joka liian usein jää arjessa huomioitta. Varsinkin jos katsotaan osaamisen hyödyntämistä koko kaupunkitasolla tai jopa toimialarajojen yli niin kehittämisen varaa on. Koska varhaiskasvatusorganisaatio on hyvin matala, näkisin, että osaamisen hyödyntämiseen olisi varmasti helppo löytää toimivia rakenteita. Yksinkertaisesti voisi lähteä liikkeelle vaikka benchmarkkauksen keinoin. Toki paljon on jo kokeiltukin, mutta varmaan kaivattaisiin kestävämpiä rakenteita tai voisiko esimerkiksi jo aloitettu vertaismentorointi olla ratkaisu.

Tuloksissa yhteistyö ylemmän johdon kanssa esittäytyi positiivisessa valossa, mutta tämä pisti miettimään, että oliko keskustelujen ajankohta sellainen, että yhteistyötä oli juuri ollut vai onko tämä jatkuva tilanne ja tunne sama läpi toimintakauden. Toisaalta yhteistyö koettiin edelleen hyväksi myös aiempien keskustelujen pohjalta käydyn keskustelun jälkeenkin, mikä osoittaa, että ainakin kyseenomaisella varhaiskasvatusalueella koettiin, että yhteistyö oli läpinäkyvää ja hyvää.

Tuloksien mukaan, keskusteluun osallistujat kokivat, että jotta jaettua johtajuutta voisi syntyä yhä vahvemmin, olisi organisaation kokonaisuudessaan huomioitava sitä estäviä tekijöitä ja mahdollistettava toiminnallaan jaetun johtajuuden syntymistä. Jaettua johtajuutta estäviä tekijöitä koettiin olevan kiire ja suuri työmäärä. Lisäksi osaamisen hyödyntämiseen toivottiin toimivampia sekä kestävämpiä rakenteita. Keskusteluihin osallistuneiden näkemyksen mukaan väylät kaikkien organisaation työntekijöiden osaamisen käyttöön tuntuivat olevan rajalliset. Osaamisen kartoitus koettiin puutteelliseksi mutta myös osaamisen hyödyntämisen koettiin jäävän kiireen ja muun työmäärän alle. Esimerkiksi koulutuksista saadun uuden osaamisen toivottiin jakautuvan työyksikössä kaikille tai jopa alueellisesti. Heti koulutuksen jälkeen pitäisi olla mietittynä paikka ja aika osaamisen jakamiselle.

Työmäärän vähentämiseksi annettiin ehdotuksia siitä, miten päiväkodinjohtajan ja varajohtajan työtaakkaan voisi mahdollisesti vähentää tai työtä organisoida uudella tavalla. Päiväkodin johtaja oli valmis luopumaan monista työtehtävistään. Useissa muissa Suo-

men kaupungeissa päiväkodinjohtajuudelle on jo keksitty uudenlaisia malleja tai työtehtäviä on jaettu. Hämeenlinnassa management ja leadership johtaminen on erotettu toisistaan ja toteutettu jaettuun johtajuuteen perustuvaan työpari johtajuudella (Aronen–Fonsén–Akselin 2014). Myös esimerkiksi Espoossa palveluohjaus hoitaa lasten päivähoitoon sijoittamisen kokonaan. Tällaisilla ratkaisuilla on haettu lisää aikaa pedagogiselle johtamiselle ja kehittäväälle työotteelle. Tutkimuksissa on todettu että hyvällä pedagogisella johtajuudella on yhteys varhaiskasvatuksen laatuun (mm. Fonsén 2014).

Päiväkodin johtajan on myös itse asennoiduttava siihen, että on valmis jakamaan tehtäviään ja vastuuta muille sekä pohdittava vallan jakamisen vaikutuksia työyhteisössä. Päiväkodin johtaja koki, että jakaminen tuntuu usein sen takia vaikealta, että tietää jo valmiiksi, että varajohtajalla sekä työntekijöillä on paljon työnsarkaa ilman lisätehtäviäkin. Varsinkin työntekijät kokivat varajohtajan työmäärän isoksi ja toivottiin, että varajohtajalle pystyttäisiin luomaan aikaa varajohtajuuden hoitamiseen siten, että hän voisi hyvällä omalla tunnolla olla pois lapsiryhmästään. Tämä näyttäytyy jaetun johtajuuden kannalta siltä, että tehtävien jako ja delegoiminen on toisaalta haaste vaikka tehtävät olisivatkin yksinkertaisiaakin. Vastauksista tuntui huokuvan myös tarve katsoa varhaiskasvatuksen kentällä tehtävänkuvia uudelleen ja kysymys siitä onko työntekijöillä siis aikaa hoitaa omat tehtävänsä laadukkuutta menettämättä.

Varajohtajuus nousi isoksi teemaksi keskusteluissa ja varajohtajan tehtävä koettiin tärkeänä. Varajohtajan tulisi olla päiväkodin johtajan oikea käsi, joka asettautuu johtajan ja työntekijäroolin välimaastoon. Varajohtajuus vaatii paljon taitoja ja vankan luottamuksen. Luottamusakselin on toimittava sekä päiväkodin johtajan että työntekijöiden suuntaan. Varajohtajan on kuitenkin pystyttävä toteuttamaan kuitenkin hankaliakin päätöksiä ja totuttava siihen, etteivät kaikki aina ole välttämättä tyytyväisiä tehtäviin päätöksiin. Varajohtajiltakin siis odotetaan paljon johtamiseen liittyviä taitoja ja valmiuksia.

Mikä ilmeni tuloksista myös, että kahden yksikköön kuuluvan päiväkodin välillä oli jonkin verran eroja liittyen näkemyksiin ja kokemuksiin jaetusta johtajuudesta. Toisessa jaetun johtajuuden periaatteet näyttivät toimivan paremmin kuin toisessa. Päätöksiä tehtiin itsenäisesti ja johtajan huoneen ovi kävi harvakseltaan tässä päiväkodissa. Toisessa puolestaan johtajan varmistusta päätöksiin haettiin enemmän ja arjen asioiden hoitaminen kokouksessa tuntui vievän aikaa enemmän kuin toisessa talossa. Tämä tarkoittaa, että pedagogiselle keskustelulle jäi toisen päiväkodin viikkopalaverissa yleensä vähemmän



aikaa. Toisessa päiväkodissa taas pystyttiin syventymään pedagogiseen keskusteluun enemmän ja aikaa vuoropuhelulle jäi enemmän.

Tästä voisi tehdä sellaisen johtopäätöksen, että toisessa päiväkodissa on johtaja tehnyt enemmän itse päätöksiä ja hoitanut asioita delegoimatta niitä muille työntekijöille tai varajohtajalle. Toisessa on puolestaan totuttu jo vuosien varrella siihen, ettei johtaja ole useinkaan paikalla ja on toimittava itse sekä otettava vastuu, jotta arjen asiat hoituvat ja toiminta on sujuvaa.

Ensimmäisten keskustelujen pohjalta tulleet tulokset läpikäytiin tutkielmani kohteena olleessa varhaiskasvatustyöyksikössä ja niiden pohjalta käytiin vuorovaikutuksellista keskustelua yksikön nykytilasta pohtien jaetun johtajuuden teemaa ja siitä mitä voitaisiin kehittää. Merkityksellistä tulosten kannalta oli, että tilanne ensimmäisten keskustelujen jälkeen tuntui olevan melko samankaltainen verrattuna nykytilanteeseen. Kahden yksiköön kuuluvan päiväkodin välillä oli edelleen eroja toimintakulttuureissa, mutta molemmissa päiväkodeissa toimintakulttuurit tuntuivat olevan hyvin vuorovaikutuksellisia ja tavoitteellisia sekä molemmissa dialogisuuteen panostettiin. Toisaalta samankaltainen tilanne kertoo hieman siitä, että kehittäväälle otteelle olisi tarvetta.

Koska tulokset olivat hyvin samankaltaisia kaikkien keskustelujen osalta ja aikaa oli kulunut lähes vuosi niiden välillä, oli kehittämiskohteiden huomaaminen helpompaa. Osaamisen kartoittaminen, jakaminen ja johtaminen nähtiin kehittämisen arvoisina ja niille päätettiin jo keskustelun yhteydessä tehdä jotain. Osaaminen ja sen johtaminen ovat myös Helsingin kaupungin tavoitteina ja niihin on tehty myös malli sekä työkaluja.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyössäni etsin vastauksia kysymyksiin millaisena varhaiskasvatuksen työntekijät näkevät jaetun johtajuuden sekä millaisia näkemyksiä ja kokemuksia heillä on siitä mitä jaettu johtajuus on. Vastauksia olen etsinyt myös siihen miten se näkyy heidän työyksikön toimintakulttuurissa ja toisaalta koko organisaatiossa. Opinnäytetyössäni on myös ollut kehittävä työnote jonka tarkoituksena on ollut saada työyhteisö aktivoitua pohtimaan jaettuun johtajuuteen liittyviä teemoja ja etsimään kehityskohtia oman työyksikön toimintakulttuurissa.

Päällimmäisenä tuloksista jäi mieleen keskusteluihin osallistuneiden näkemys siitä, että yhteiselle tekemiselle on tarve ja vastuuta on hyvä jakaa, jotta työ on mielekästä. Jaetussa johtajuudessa on ideana se, että se huomioi kaikki organisaatiossa olevat työntekijät riippumatta siitä ovatko he johtajia työnkuvaltaan (Harris – Spillane 2008: 31). Sellaisessa matalassa organisaatiossa kuin varhaiskasvatusorganisaatio on, on järkevää, että kaikkien työntekijöiden osallisuus huomioidaan ja heidän panostaan yhteiseksi hyväksi voidaan hyödyntää. Yhteinen kehittäminen on myös tuloksellisuuden kannalta toivottavaa.

Johtaminen on yhteinen tapahtuma, jossa esimies, työntekijät ja muut siihen liitettävät ihmiset tuottavat yhdessä maailman, jonka sisällä työyhteisö toimii. Tämä näyttäisi olevan myös jokaisen tutkielmani keskusteluun osallistuneen tahtotila. Yhdessä tekemisellä ja yhteiseksi tekemällä on mahdollisuus luoda onnistuneesti tulevaisuutta. Esimiehen tehtävä on pitää huolta siitä, että hänellä on kokonaiskuva hallussa ja hän ohjaa työyhteisöä asiantuntemuksellaan eteenpäin. (Juuti – Vuorela 2011: 104 – 106.)

Oman kokemukseni mukaan, useat luulevat jaetun johtajuuden tarkoittavan sitä, ettei johtajaa tarvita tai että johtaja ainoastaan delegoi tehtäviään toisille. Opinnäytetyöni tuloksista kävi ilmi, että kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että ilman johtajaa ei voida olla. Jaettu johtajuus ei todellakaan tarkoita sitä, että johtajalle ei olisi lainkaan enää tarvetta ja johtajuus olisi kaikkien vastuu. Johtajan tehtävänä olisi enemminkin edistää työyhteisössä jaettua johtajuutta tai siihen liittyvää ideologiaa. Johtajan vastuulla olisi välittää johtajuustaitoja henkilökunnalle ja saada sisällytettyä ne alaistaidoiksi. (Heikka – Hujala 2013, 578). Jaettu johtajuus voitaisiin ymmärtää asiayhteyteen, aikaan ja paikkaan sidottuna. Se ei tarkoita sitä, että se heikentäisi tai vaarantaisi johtajuusosaamista. (Spillane – Diamond – Jita, 2003: 7–13.) Tämä siis tarkoittaa sitä, että päiväkodin johtajan valta-asema ei vähene tai poistu vaikka työntekijöillä olisikin mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa heidän omiin vastuualueisiin sekä esimerkiksi pedagogiikkaan. Ehkä jaettu johtajuus terminä saattaa olla hankala kun se voi tarkoittaa monia asioita ja joidenkin korvaa se särähtää sellaisena, ettei johtajuudelle ole tarvetta. Ehkä jaetusta johtajuudesta voisikin mieluummin puhua yhteisenä johtajuutena tai yhteisinä prosesseina ja sen tutkittuja hyviä puolia hyödyntää omassa johtamistyössä.

Opinnäytetyössäni en tutkinut alaistaitojen merkitystä osana jaetun johtajuuden onnistumista. Alaistaidoilla näyttäisi olevan suuri merkitys siihen, että jaettua johtajuutta voitaisiin toteuttaa (Soukainen 2015; Sillanpää 2010). Ei ole ihan sama millaisilla taidoilla työntekijöitä yksikössä on. Jaettu johtajuus vaatii ammattitaitoisia, vuorovaikutustaitoisia työntekijöitä jotka ovat kyvykkäitä ottamaan vastuuta ja valtaa sekä käsittelemään niitä oikein yhteiseksi hyödyksi sekä hyväksi. Päätöksentekoon osallistuminen ja vastuun jakaminen yhteisöön toisaalta myös motivoi työntekijöitä ja lisäävät työn imua (Ropo ym. 2005: 136). Osaamisen kehittämisellä näyttäisi siis olevan paljon hyötyä kun pohditaan jaetun johtajuuden onnistumista. Alaiset tarvitsevat riittävät taidot jotta on mahdollista onnistua ja johtaja tarvitsee taidot jolla johtaa osaamista.

Johtajan ja alaisten hyvä ammattitaito on myös tarpeen, jotta voidaan välttää jaetun johtajuuden sudenkuoppia. Johtajan on edelleen pidettävä kokonaisuus omissa käsissään ja vaikka jaetussa johtajuudessa idea on jakaa, on huolehdittava, etteivät tehtävät ja vastuut jakaudu erityisen epätasaisesti. Tarkoitus ei ole lisätä kenenkään työtaakkaa vaan ennemminkin helpottaa sitä yhteisellä tekemisellä.

Varhaiskasvatuksessa myös lapset ja vanhemmat voitaisiin nähdä kuuluvaksi jaettuun johtajuuteen osana työyhteisöä. Onhan uuden varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelman myötä lasten ja vanhempien osallisuus nostettu yhä pontevammin esiin. Lapsilla ja vanhemmilla pitäisi siis olla yhä enemmän vaikutusmahdollisuuksia päiväkodin arkeen ja toiminnan suunnitteluun sekä kehittämiseen. Lapsien ja vanhempien osallisuutta on toki huomioitu ennenkin, mutta on pohdittava mitkä ovat oikeasti osallistavia toiminnallisia keinoja joilla heidät saadaan osallisiksi yhteiseen prosessiin. Hyviä osallistavia käytäntöjä ja toimintaa onkin jo käytössä.

Jaetun johtajuuden kuulumista vanhemmille ja lapsille saatetaan epäillä ja varsinkin lasten ja johtajuuden ei nähdä liittyvän toisiinsa käsitetasolla. Varhaiskasvatusalan kasvattajat toteuttavat kuitenkin huomaamattaan jaetun johtajuuden osa-alueita kun tekevät työtään lapsilähtöisillä menetelmillä (MacBeath 2005: 352.) Kun lapsen ääni näkyy ja kuuluu toiminnassa on lapsi osallistunut jo yhteiseen prosessiin kasvatuksessaan.

Vanhempien osallisuus tuodaan esiin merkityksellisenä osana uutta varhaiskasvatussuunnitelmaa, kuten lastenkin. Tämän vuoksi olisi tärkeää huomioida vanhempien osallisuus osana jaettua johtajuutta. Toki esimerkiksi Helsingin kaupungissa on käytössä

vuosittain tehtävät asiakaskyselyt joiden avulla kerätään palautetta toiminnasta ja pystytään kehittämään toimintaa sen pohjalta ja jokaisen lapsen varhaiskasvatussuunnitelman tekoon huoltajat ovat osallistuneet jo vuosia. Lisäksi lasten huoltajia on osallistettu toimintasuunnitelmien tekoon ja itse toimintaan, mutta on varmasti merkityksellistä miettiä niitä keinoja, jotta perheiden ääni saadaan oikeasti kuulluksi, huomioitua erityisryhmät ja varsinkin kehitettyä arviointia.

Välillä tuntuu myös siltä, että asiat etenevät uudistusten ja kehittämisen suhteen todella hitaasti. Esimerkiksi huoltajien toiveina on jo vuosien ajan ollut varhaiskasvatuksen yhteydenpito lasta koskevissa asioissa sähköpostitse ja sosiaalisessa mediassa muun muassa kuvin ja tarinoin. Kuitenkin edelleen viestinnän keinoja rajoittaa varhaiskasvatuksessa sosiaalihuoltolaki, joka estää tämän koska asiakkuudet eivät lain mukaan saa paljastua. Toki lakimuutosten aikaansaaminen on aikaa vievää, mutta tuntuu, että usein törmätään melkoisiin esteisiin muutosta haettaessa.

Kiire tai kiireen tuntu oli teema joka nousi esiin opinnäytetyöni tuloksissa moneen kertaan. Tehtävämäärän jokainen keskusteluun osallistunut koki ajoittain liian suureksi. Tarve tehtävien jakamiselle on siis ehdoton. Tuloksien perusteella tuntuu, että pelkät työyksikön tai edes työorganisaation omat toimet eivät ole välttämättä riittäviä poistamaan kiireen tuntua ja tehtävämäärää. Osittain kyse saattaa olla työnhallinnasta ja organisoinnista sekä subjektiivisista kokemuksista mutta varhaiskasvatuksen laatuun tulisi kiinnittää huomiota yhä enemmän yhteiskunnallisella tasolla ja poliittinen päätöksenteko on yksi osa tätä palettia. Varhaiskasvatuksen arvostukseen on herätty osin, mutta toimet siihen, että määrärahoja tai tarpeeksi koulutettua työntekijää olisi saatavilla, eivät ole riittävät. Työtä varhaiskasvatuksen arvostuksen eteen on tehtävä ja alan ammattilaiset kyllä siihen pystyvät sitkeällä työllä. Varhaiskasvatuksen imagoa on edelleen kehitettävä ja tuotava sitä yhä enemmän esille. Viestinnän keinoja on saatava nykyaikaa vastaaviksi ja esimerkiksi sosiaalihuoltolaki joka vielä tällä hetkellä rajoittaa esimerkiksi sosiaalisen median käyttöä olisi varhaiskasvatuksen etujen mukaisesti saatava vastaamaan tämän päivän tarpeita. Nämä prosessit tietenkin ottavat oman aikansa.

Toisaalta voi pohtia tulisiko johtajuutta lähestyä ihan uudella tavalla? Voisiko johtajuutta jakaa kuten Hämeenlinnassa on kokeiltu eli leadership ja management johtaminen on erotettu toisistaan. Tässä mallissa johtajat työskentelevät työparitiimeinä hoitaen useamman varhaiskasvatussyksikön tai päiväkodin yhdessä jakaen tehtäviä sekä vastuuta.

Tai voisiko johtajalta siirtää Vantaallakin toimivan mallin mukaisesti esim. asiakasohjauksen, päivähoitopäätösten tekemisen ja lasten sijoitusten tekemisen pois? Jäisikö aikaa enemmän toimintakulttuurin kehittämiseen, pedagogiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen vai vaikeuttaisiko tällaiset muutokset suhteita asiakkaisiin kun asiakasprosessit olisivat keskitettyinä palveluina jossain muualla. Olisiko ratkaisu kuitenkin, että yksiköt olisivatkin pienempiä ja johtaja olisi melkein aina ”lähellä” ja saatavilla? Vai ollaanko me-  
nossa oikeaan suuntaan kun varajohtajien tehtävänkuvaa ollaan muokkaamassa?

Tällä hetkellä Helsingin kaupungissa on tehtynä suunnitelma varajohtajien tehtävien hoitoon. Helsingin kaupungissa yli 35 henkilökunnan yksikköjen varajohtajat saavat yhden päivän kuussa tehtäviensä hoitoon ja täksi ajaksi on mahdollisuus ottaa sijainen. Muutenkin varajohtajuuden rakenteisiin mietitään erilaisia ratkaisuja toimialatasolla.

Pohdin kovasti myös opinnäytetyöni luotettavuutta, sillä otanta on melko pieni ja koskee vain yhtä varhaiskasvatussyksikköä. Tulokset saattaisivat olla hyvin erilaiset jos mukana olisi useampia yksiköitä. Omaan kokemukseeni tukeutuen, Helsingin varhaiskasvatuksessa on hyvin erilaisia yksiköitä, joissa toimintakulttuurit saattavat vaihdella suuresti. Opinnäytetyöni perusteella kokemukset jaetun johtajuuden toteutumisesta vaihtelivat jo yhden yksikön sisälläkin. Jaettu johtajuus oli kehittyneempää päiväkodissa jossa oli totuttu jo vuosien ajan siihen, että johtajan alaisuudessa on useampi päiväkotijoukko ja on jouduttu toimimaan ilman johtajan fyysistä läsnäoloa. Joten jo pelkästään tämän perusteella voisi uskoa, että tulokset olisivat hyvin erilaisia jos mukana olisi useampia yksiköitä. Se millainen johtaja on johtamisideologioineen ja tyyleineen vaikuttaa myös siihen, millaiseksi toimintakulttuuri on muokkautunut ja nähdäänkö jaettua johtajuutta olevan. Kuten aiemmin jo pohdin, myös alaistaidot ovat vaikuttava tekijä siihen, millaisena jaettu johtajuus näyttäytyy.

Opinnäytetyöni kehittävän luonteen vuoksi oli kuitenkin tarkoituksen mukaista, ettei otanta ollut isompi ja pääsimme keskittymään vuorovaikutukseen ja dialogisuuteen ja saimme yhdessä pohtia jaetun johtajuuden merkitystä tai sitä onko sille ylipäänsä tarvetta sekä mitä kehitettävää silta saralta olisi. Oman ammatillisen kehittymisen kannalta koin myös tärkeäksi, että sain työskennellä opinnäytetyöni parissa jokseenkin tutussa ympäristössä. Kuten tutkimuksen eettisyyttä sekä luotettavuutta pohtiessa totesinkin, sopii tällaiseen keskustelemaan emansipatoriseen tutkimustyyliin se, että tuntee jonkin ver-

ran osallistujia ja heidän taustojaan. Koin tämän vahvuutena ja koen onnistuneeni reflektoidaan myös itse opinnäytetyöntekijänä jaettua johtajuutta monipuolisesti sekä tutkielmassani että omassa työssäni päiväkodinjohtajana.

Opinnäytetyötä tehdessä aika oli kortilla opintojen sekä töiden yhteensovittamisen myötä ja juuri reflektointiin olisin halunnut käyttää paljon enemmän aikaa. Sana kiire oli omassa mielessäkin, aivan kuten opinnäytetyöni tuloksissakin se paistoi useasti vastauksien yhteydessä. Innovatiivisuuden ja luovuuden kannalta olisi ihanteellista jos olisi enemmän aikaa pysähtyä, oppia, sisäistää ja jatko työstää sekä itsekseen ja yhdessä muiden kanssa. Uskon, että se lisäisi voimaantumisen tunteita itse kullakin ja työnteko olisi mielekkäämpää.

Opinnäytetyöni tuloksia on mahdollista hyödyntää, ei ainoastaan opinnäytetyöhöni osallistuneessa varhaiskasvatustieteiden osastossa, vaan esimerkiksi mikä tahansa varhaiskasvatustieteiden yksikkö voi saada ajattelun pohjaa ja tukea kehittämiselle sekä ajatuksia jaettuna johtajuuden hyvistä ja huonoistakin puolista. Uskon hyödyntäväni omaa opinnäytetyötäni myös nykyisessä työssäni päiväkodinjohtajana. Jaettu johtajuus sisältää ajankohtaisia näkemyksiä johtajuuteen ja osallisuuteen työyhteisöissä ja jokainen voi omalta osaltaan pohdita mikä tämän päivän hyvään johtamiseen sopii ja mitä kannattaa kehittää.

Opinnäytetyötä tehdessäni oli tulikin monta kertaa mietittyä johtajuuteen liittyviä teemoja laajemminkin. Mitä hyvä johtaminen vaatii ja mitä nykypäivän työyhteisöt vaativat johtajalta ja johtamiselta. On osattava hallita suuria kokonaisuuksia ja kuten eräs keskusteluihin osallistunut sanoi ”sälää ja tehtävää” on paljon. On siis pakostakin osattava delegoinnin ja jakamisen taidot. Johtajaksi ei todellakaan synnytä vaan johtajaksi ryhtyvän on osattava johtamisen taitoja. Niitä voi myös oppia ja opiskella. Jokaisen on löydettävä oma tyyli johtaa, mutta se ei voi olla ihan mitä tahansa. Johtajan on hallittava tietyt taidot ja haluttava kehittyä. Johtajan tehtävä on suuri vastuu johon ei tulisi suhtautua kevytkenkäisesti. Hyvä johtaminen on myös teema joka tuodaan esiin Helsingin kaupungin strategiassa (Helsingin kaupungin strategia 2017–2021) ja hyvä näin. Johtaminen on vaikuttava asia ja sen tuleekin olla vahva osa strategiaa sekä jatkuvassa kehityksessä.

## Lähteet

Aronen, Katri – Fonsén, Elina – Akselin, Marja-Liisa, 2014. Jaetusta johtajuudesta yhteiseen johtajuuteen. Case: Hämeenlinna. Saatavana osoitteessa: <<http://docplayer.fi/5634699-Jaetusta-johtajuudesta-yhteiseen-johtajuuteen-case-hameenlinnan-paivakotien-johtajuuden-kehittamisen-alkutaival-hyva-arki-asuu-hameenlinnassa.html>> Luettu 2.2.2018.

Cohen, Louis – Manion, Lawrence 1980. Research Methods in Education. Fourth edition. Great Britain: Biddles Ltd.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2.painos. Tampere: Vastapaino.

Fonsén, Elina 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Halttunen, Leena 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Harisalo, Risto 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: University Press. E-Kirja <<http://ekirjasto.kirjastot.fi/ekirjat/organisaatioteoriat-risto-harisalo>> Luettu 6.3.2017.

Harris, Alma 2008. Distributed leadership: according to the evidence. Julkaisussa: Journal of Educational Administration, Vol. 46 num.2, 172 – 188.

Harris, Alma – Spillane, James. 2008. Distributed leadership through the looking glass. Management in Education 22. 31–35.

Harris, Alma 2011. Distributed leadership: implications for the role of the principal. Julkaisussa: Journal of Management Development, Vol. 31 num. 1, 7 – 17.

Haslam, Alexander – Reicher, Stephen – Platow, Michael 2011. Uusi johtamisen psykologia. Tallinna: Gaudeamus.

Heikka, Johanna – Hujala, Eeva. 2013. Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. European Early Childhood Education Research Journal, 2013 Vol. 21, No. 4. 568–580.

Helsingin kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma 2017. Saatavana osoitteessa: <[https://www.hel.fi/static/liitteet/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala/Varhaiskasvatus/HKI\\_VASU\\_FIN\\_A4\\_sivuittain\\_DIGI\\_100dpi.pdf](https://www.hel.fi/static/liitteet/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala/Varhaiskasvatus/HKI_VASU_FIN_A4_sivuittain_DIGI_100dpi.pdf)> Luettu 2.2.2018.

Helsingin kaupungin strategia 2017–2021. Maailman toimivin kaupunki. Saatavana osoitteessa <https://www.hel.fi/static/helsinki/kaupunkistrategia/kaupunkistrategia-2017-2021.pdf> > Luettu 14.2.2018.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hujala, Eeva – Eskelinen, Mervi 2013. Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa Hujala, Eeva – Waniganayake, Manjula – Rodd, Jillian (eds) 2013. Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 213–233.



Hujala, Eeva — Heikka, Johanna. 2008. Jaettu johtajuus. Lastentarhanopettaja 2008.

Hujala, Eeva — Parrila, Sanna — Lindberg, Päivi — Nivala, Veijo — Tauriainen, Leena — Vartiainen, Pirkko 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus.

Hujala, Eeva — Puroila, Anna-Maija — Parrila, Sanna — Nivala, Veijo 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Hyvinkää: Edufin.

Härkönen, Ulla 1999. Työtä ja työkasvatusta käsittelevien tekstien sisällön analyysi laadullisen paradigman valossa. Teoksessa Varhaiskasvatuksen tutkimusmenetelmiä. Jyväskylä: Atena.

Innokylä. Sosionomi AMK-tutkinto. Saatavana osoitteessa: <<https://www.innokyla.fi/documents/1167850/7e5cfcaf-42e5-496f-8568-5937786cd4b2>>Luettu 6.1.2018.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli — Vuorela, Antti 2011. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Karila, K. & Nummenmaa A.R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen: kuvauskohteena päiväkotit. Helsinki: WSOY.

Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Krueger, Richard A. — Casey, Mary Anne. 2009. Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research. 4th edition. California: Sage Publications.

Laine, T. 2007. Voidaanko kokemusta tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 29–45.

Locke, Edwin 2003. Leadership: Starting at the Top. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Teoksessa Pearce Craig L & Conger Jay A(toim.) 2003. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership: Sage Publications, London, 282–296.

Logie, Carol 2013. Shared leadership among Caribbean Early Childhood Practitioners. Teoksessa Hujala, Eeva — Waniganayake, Manjula — Rodd, Jillian (eds) 2013. Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy — Juvenes Print. 235–254.

Lönnqvist, Jouko 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

MacBeath, John. 2005. Leadership as distributed; a matter of practice. School Leadership and Management 25 (4), 349–366.

Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. Viro.



Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme – Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammi.

Mäntyranta, Taina — Kaila, Minna 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Julkaisussa Duodecim 2008; 124: 1507–13.

Niiranen, Vuokko — Seppänen-Järvelä, Riitta — Sinkkonen, Merja — Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nivala, Veijo 2002. Pedagoginen johtajuus – näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssijohtamiseen. Kasvatus 33(2002). Artikkel. Saatavana osoitteessa: <<http://elektra.helsinki.fi/se/k/0022-927-x/33/2/pedagogi.pdf> > Viitattu 1.11.2014.

Nivala, Veijo 2010. Johtaminen tulevaisuudessa. Teoksessa Turja, Leena — Fonsén, Elina (toim.) 2010. Suuntana laadukas varhaiskasvatus: Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry.

OAJ (Opetusalan ammattijärjestö). Varhaiskasvatus ja esiopetus. Saatavana osoitteesta: <<https://www.oaj.fi/cs/oaj/Varhaiskasvatus%20ja%20esiopetus1>> Luettu 3.3.2017.

OKM (Opetus- ja kulttuuriministeriö) 2012. OECD pitää Suomen varhaiskasvatusta laadukkaana. Tiedote. Saatavana osoitteesta: <[http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2012/01/varhaiskasvatus\\_oecd.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2012/01/varhaiskasvatus_oecd.html?lang=fi)> Luettu 15.10.2014.

Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Pearce, Craig L. — Conger, Jay A. 2003. All Those Years Ago. The Historical Underpinnings of Shared Leadership. Teoksessa: Pearce, Craig L. — Conger, Jay A (toim.) 2003. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Sage Publications, London, 7–30.

Päiväkodin johtaja on monitaituri: Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen 2004. Lastentarhanopettajaliitto. Julkaisu.

Ropo, Arja — Eriksson, Marja — Sauer, Erika — Lehtimäki, Hanna — Keso, Heidi — Pietiläinen, Tarja — Koivunen, Niina 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.

Sillanpää, Kristiina 2010. Jaettua johtajuutta ja alaistaitoja. Pro-gradu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Spillane, James P. 2012. Distributed Leadership. San Fransisco: John Wiley & Sons.

Spillane, James. P.— Diamond, John. B. — Jita, Loyiso 2003. Leading instruction: the distribution of leadership for instruction. Saatavana osoitteesta: < <http://mysesp-test.sesp.northwestern.edu/docs/leadinsPIDIAJIT.pdf> > Luettu 2.2.2018

Soukainen, Ulla 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.

Suutarinen, Marjaana – Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Syvänen – Tikkamäki – Loppela – Tappura – Kasvio – Toikko 2015. Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

Söyrinki, Terhi 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Pro-gradu. Tampere: Tampereen yliopisto.

Söyrinki, Terhi 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Teoksessa Hujala, Eeva – Fonsén, Elina – Heikka, Johanna (toim.) 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä, tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus ja opetusalan johtajuus projekti, osa III. Opettajankoulutuslaitos, Varhaiskasvatuksen yksikkö. 62–75.

Tampereen yliopisto. Tutkimusten eettisessä arvioinnissa sovellettavat ohjeet. Saatavana osoitteessa: <<http://www.uta.fi/tutkimus/etiikka/arviointitmk/arvioinnista.html>> Viitattu 15.1.2017.

Tiihonen, Eeva-Liisa 2015: [POLEMIKKI](#) / 03.09.2015 Väitöstutkimusta tekevä Eeva-Liisa Tiihonen: ”Kaikki organisaation viisaus ei asu johtajan päässä”  
Teksti: Kaks.fi Toimitus. Luettu 15.11.2016.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valtonen, Anu 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, Johanna – Tiittula, Liisa (toim.) 2005. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Varhaiskasvatuslaki 19.1.1973/3. Saatavana osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036> > Luettu 10.2.2017.

Virtanen, Petri – Stenvall, Jari 2011. Julkinen johtaminen. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Waniganayake, Manjula 2013. Leadership Careers in Early Childhood: Finding Your Way through Chaos and Serendipity into Strategic Planning. Teoksessa Hujala, Eeva – Waniganayake, Manjula – Rodd, Jillian (eds) 2013. Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 61–78.

Wolff, Jonathan – De-Shalit, Avner 2013. Disadvantage. Oxford: Oxford University Press.

Yli-Luoma, Pertti V.J. 2001. Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. Sipoo: IMDL.

## Tukikysymyksiä keskusteluun

Kysymyksiä johtajalle/työntekijöille:

Mitä on jaettu johtajuus varhaiskasvatusorganisaatiossa? Miten se näkyy sinun työyksikössä? Työssäsi? Miten sitä voitaisiin toteuttaa?

- Mitä on jaettu johtajuus?
- Mitä sinulle tulee mieleen jaetusta johtajuudesta? Mitä se tarkoittaa?
- Mitä se on varhaiskasvatusorganisaatiossa? Miten se näyttäytyy sinun työyksikössäsi?
- Miten sitä toteutetaan? tai voitaisiin toteuttaa?
- Mitkä ovat sinun odotuksesi johtamiselle?
- Mitkä käytännöt tukevat jaettua johtajuutta?
- Miten osallistut organisaation päätöksentekoon?
- Onko sinulla mahdollisuuksia vaikuttaa?
- Ovatko tehtävät jakautuneet tasaisesti organisaatiossa, alueellasi, työyhteisössäsi?
- Millainen on työnkuvasi?
- Mitkä ovat sinun vastuusi? tehtäväsi?
- Mitä tehtäviä/asioita jaat työntekijöiden kanssa/työntekijöille?
- Mitä tehtäviä voi jakaa? Mitä ei?
- Mitä vastuuta voi jakaa? Mitä ei?
- Jakaako oma esimiehesi sinulle vastuita/asioita?
- Teetkö sellaisia asioita jotka eivät kuulu työnkuvaasi?
- Jaatteko töitä kollegoiden kanssa?
- Millä perusteella tehtäviä jaetaan?
- Miten työntekijöiden osaamista ja asiantuntijuutta ja taitoja hyödynnetään?
- Miten sinun osaamistasi ja asiantuntijuuttasi hyödynnetään?
- Mitkä ovat odotuksesi työntekijöiden alustaidoille? Mitä alustaitoja tarvitaan?
- Millainen vuorovaikutus organisaatiossa on?
- Millainen ilmapiiri työyhteisössä/organisaatiossa on?
- Millaiset palaverikäytännöt ovat?
- Millaiset palaverikäytännöt tukisivat jaettua johtajuutta?

## Tiivistelmä jaetusta johtajuudesta

Shared leadership = vastuun ja tehtävien jako

Distributed leadership = johtajuus on kaikille kuuluvaa yhteisen päämäärän tavoittelua vuorovaikutuksessa:

- prosessi, jossa jokainen haluaa tehdä töitä yhteiseksi hyväksi
- jokaisen asiantuntijuutta, osaamista ja taitoja hyödynnetään
- johtajan tärkein ajatus on "me" ja johtaja luo ilmapiiriä, jossa halutaan sitoutuneesti, motivoituneesti ja luovasti toteuttaa yhteistä strategiaa
- samalla polulla kulkemista ja yhteistä tekemistä
- se rakentuu tavoitteellisuudelle ja osallistuvan johtamisen periaatteille
- yhdessä oppimista, tiedon jakamista, unohtamatta että asiakas on keskiössä
- vuorovaikutuksellista, dialogista
- moni äänisen tiedon arvostamista
- vallan ja vastuun jakamista
- voimaantumista
- yhteisöllisyyttä
- luottamus on jaetun johtajuuden kulmakivi -> luottamuksen synnyssä esimies on tärkeässä roolissa esim. alaiset pystyvät luottamuksen avulla hyödyntämään osaamistaan ja käyttämään omaa asiantuntijuuttaan
- voimaantuneiden työpanos on laadukasta
- jaetussa johtajuudessa työntekijät kokevat olevansa merkittävä osa työyhteisössä, ovat sitoutuneita
- hyvinvoiva työyhteisö tekee tulosta

Särmät:

- siedettävä ristiriitaisuuksia, epävarmuutta, epätäydellisyyttä,
- johtamistavat saattavat olla erilaisia
- vaatii kärsivällisyyttä, sillä omia käsityksiä on kyseenalaistettava ja suhteutettava toisten ajatuksiin
- uusille ideoille on oltava avoin ja on pystyttävä sietämään erilaisuutta ja erilaisia mielipiteitä
- pystyttävä luopumaan vallasta ja jakamaan sitä
- luovuttava ajatuksesta että "hoidan kaiken yksin" "teen sen paremmin"